رأس المال البشري الأستراتيجي

المفاهيم .. الأسس .. الأبعاد

الطبعة الأولى

الدكتورة
مائدة حميد تايه المسعودي

الدكتور
أحمد محمد فهمي البرزنجي

الدكتور
سالم محمد عبود

رأس المال البشري الاستراتيجي

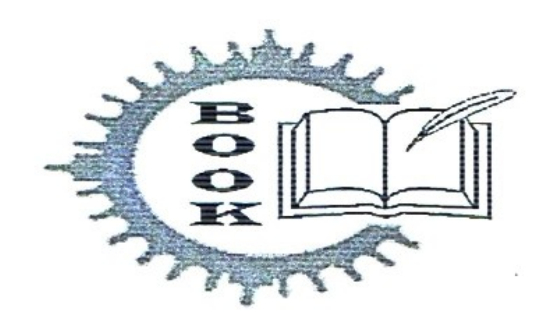
(المفاهيم .. الأسس .. الأبعاد)

الدكتورة
مائدة حميد تايه المسعودي

الدكتور
احمد محمد فهمي سعيد البرزنجي

الدكتور
سالم محمد عبود

بغداد / الطبعة الأولى
٢٠١٩



أسم الكتاب: رأس المال البشري الاستراتيجي

أسماء المؤلفين: د. مائدة حميد المسعودي و د. احمد محمد فهمي سعيد و د . سالم محمد عبود

الناشر: دار الدكتور للعلوم الإدارية والاقتصادية.

العنوان: بغداد - شارع المتنبي - الفرع المجاور لمطبعة الأشبال.

موبايل ٠٧٩٠١٩٧٨٥٢٥ - ٠٧٩٠٤٧٩٧٣٥١ - ٠٧٧٠٦٤٧٩١٥٩

الطبعة: الأولى

سنة النشر: ٢٠١٩

رقم الإيداع: في دار الكتب والوثائق ببغداد ٢٩٩١ لسنة ٢٠١٨.

التجهيز والاشراف الفني: مجموعة دار الدكتور.

ISBN:978-9922-609-22-5

المقدمــــــــــــــة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين وآله وصحبه الكرام

وبعد...

ان الحضارة لم تبنى وتتحرك وتتطور الا بوجود الانسان وهو المحور الاساسي الذي جاءت لاجله كل الاديان والقوانين لتنظم حركة الحياة، من هنا نجـد ان راس المـال البشري اصبح يشكل سمة للارتقاء ومورد لابد من تنميته والاحتفاظ به.

كما إن السمة الاساسية للبيئة التي تعمل بها المنظمات في عالم اليوم هو ثبات متغيّـر واحد الا وهو التغيير، وللعيش في هكذا بيئة فأن على المنظمة أن تمتلـك المقومـات الاساسية التي تمكنها من الاستمرار في مواجهة هذه التحـديات والتنـافس وتحقيـق التفوق.

ويأتي في مقدمة هذه المقومات أمتلاكها للمبتكرين والمبدعين، الذين لايتمكنـون مـن إيجاد تصاميم جديدة للمنتجات (مادية/ خدمية) المقدمة فقط، ولكنهم قادرون على أيجاد طرائق جديدة لخدمة زبائنهم، إن ظهور أقتصاد المعرفة الذي يعتمـد علـى المـورد البشري، وما رافقه من مظاهر وقوانين جديدة غير بصورة جذرية الكثير من المفاهيم والتطبيقات الادارية، فضلا عما أفرزته ثورة تقنية المعلومات، جعل المنظمات تسعى وبخطى متسارعة لايجاد ستراتيجيات لمواجهة هـذه التحـديات بأشـكال متعـددة، كالطروحات الفكرية، والممارسات العملية، وتبعا لذلك ظهرت موضوعات معاصـرة في الفكر الاداري تمحورت حول أهم عامل.

فقد تمحورت حول أهم عامل للنجاح تنافسي متمثلاً بالمورد الاستراتيجي ودوره فـي توفير مقدرة تعتمدها لمواجهة تلك التحديات وتحقيق اداء عال يحقـق تفوقهـا علـى مثيلاتها من المنظمات.

كما تعد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من أهم وأدق المهمـات التـى تواجههـا المنظمات المعاصرة، في ظل ظروف الندرة لها والتي أخذت مؤشراتها تتزايد يومـا

بعد يوم ولقد أكدت الاتجاهات الفكرية الحديثة على الدور المميز للمورد البشري في عمل المنظمات، الذي يتطلب منها الاهتمام به بشكل جدي.

وهذا الكتاب اصله اطروحة دكتوراه* ولكن نظرا لاهمية الموضوع ولغرض نشره وايصالة للزملاء والباحثين والمستفيدين سواء في الجامعات والمؤسسات ومراكز التنمية وبيوت الخبرة بما يساهم في تطوير ورفع الكفاءة وتنمية قدرات الموارد البشرية للمؤسسات العراقية ومنها الجامعات واي قطاع تعليمي وتنموي، لذلك ارتاينا ان ننشرة مع بعض التعديلات ليصبح صالحا للنشر بصورته الحالية.

ولايفوتنا ان نشكر كل الزملاء والباحثين الذين سبقونا في الجهد العلمي او ساهموا في تقويمه وسنعمل على الالتزام بكل الملاحظات والاراء وصولا الى افضل مايمكن وبما يعزز من القيمة العلمية لهذا الكتاب.

والله من وراء القصد وهو الهادي الى سواء السبيل

المؤلفون

بغداد ٢٠١٨

[١] * اطروحة دكتوراه للباحثة مائدة حميد تايه المسعودي وباشراف ا.م. د.احمد محمد فهمي البرزنجي، والخبير والمقوم العلمي د. سالم محمد عبود وقد نوقشت هذه الرسالة اواخر سنة ٢٠١٢م.

الفصل الاول

مفهوم رأس المال البشري وأهميته

تمهيد

المتتبع لتطور المضامين الفلسفية لمكونات الأداره بشكل عام، والموارد البشرية بشكل خاص يجد ظهور فلسفات متعددة ، على وفق عوامل التطور التي تحدث في جوانب الحياة ، أذ شهدت العقود الثلاثة الأخيرة من القرن الماضي وبداية الألفية الثالثة، مجموعة كبيرة من التغيرات والتطورات في الفكر التنظيمي، نتيجة لثورة تقنية المعلومات وظهور مصطلح اقتصاد المعرفة(Knowledge Economic) في الاقتصاد العالمي، الذي ينظر لنجاح المنظمة وتفوقها ليس بكم ونوع الإنتاج فقط ، بل بكم ونوع المعرفة التي تمتلكها المنظمات عبرموجوداتها البشرية المتمثلة برأس المال البشري , (Human Capital)

ولقد أشارت دراسة (Yakhelf and Morling,1999) الى انه بحلول مجتمع المعرفة، فأن الادارة قد تغيّرت لغتها من تركيزها على القابليات البشرية، الى التركيز على القدرات العقلية ، إذ يشكل صناع المعرفة(Knowledg Worker) رأس مال ذو قيمة عليا. ومن هذا المنطلق اصبح الحصول على هذا الموجود(Asset) يمثل مصدر قلق وهم تواجهه ذي المنظمة، كما بينت هذه الدراسة الى ان سوق العمل في ظل العولمة، قد شهد اتجاها متزايدا للطلب على الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتنوعة، والقدرات الخبرات المتعددة في آن واحد ، والتي تتمتع بمؤهلات ومستويات ذات تدريب عال، يتناغم مع الوظائف التي يشغلها ، او التي سوف يشغلها في المستقبل. وتبعا لذلك ولأغراض المنهجية العلمية، وللتعرف بشكل تفصيلي على رأس المال البشري الاستراتيجي

ضمن هذا الفصل سيتم التطرق الى رأس المال البشري لمعرفة المفاهيم التي تناولها بعض الكتاب والباحثين ، وكذلك الوقوف على أهميته بوصفه الاساس لرأس المال

البشري الاستراتيجي ، لذا ولاغراض المنهجية العلمية فأن الكتاب سيبدأ بطرح الأسئلة الآتية التي سيتم الأجابة عنها ضمن محاور المبحث التي سترد لاحقا ، والأسئلة هي:

ما رأس المال البشري؟

وما مفاهيمه التي تناولها بعض الكتّاب والباحثين؟

وما أهميته للمنظمات العاملة في المجتمعات؟

ما مكونات رأس المال البشري؟

ولغرض تأسيس الإطار الفكري والنظري والإجابة عن الأسئلة ، فقد تم تقسيم الفصل الى المحاور الآتية :

المحور الاول : مفهوم وأهمية رأس المال البشري

المحور الثاني : المكونات والعناصر الأساسية لرأس المال البشري

المحور الاول: مفهوم رأس المال البشري وأهميته

اولا: مفهوم رأس المال البشري

إن مصطلح رأس المال البشري (Human Capital) قد تم تناوله منذ مدة ليست بالقصيرة، إذ تم التركيز عليه في العقدين الأخيرين من القرن العشرين، نتيجة لتعاظم دوره مما جعله يصبح لغة الأعمال اليومية التي تتداولها المنظمات وخصوصا تلك التي تعتمد على أقتصاديات المعرفة وتقنية المعلومات ، والمقصود باقتصاد المعرفة كما يشير اليه (Debbine,1999) هو الأقتصاد الذي تكون فيه المعرفة هي الجزء المسيطر لتشكيل الثروة ، وفي إطار المداخل الفلسفية التي تناولت موضوع تعريف رأس المال البشري يؤكد (العنزي،2006:8) أنها قد تعددت ولكنها لاتخرج عن ثلاث هي :

أ. نظرية اقتصاديات تكلفة الصفقة التجارية The Transaction Cost Economy Theory

ب.نظرية رأس المال البشري The Human Capital Theory

ج. نظرية المنظمة المستندة الى الموارد Resource-Based View of the Firm Theory

ان النظرية الأولى (نظرية اقتصاديات تكلفة الصفقة التجارية) تشير الى أختيار المنظمة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها بكل حكمة وترو، ومهمة المنظمة هنا هي أما ان تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة في المجتمع ، أوأن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها وأما نظرية رأس المال البشري ، فأنها تؤكد على حقيقة مفادها،ان المنظمة تقرر المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية ، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المحتملة شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الانتاجية ، مع التزامها بتوفير افضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين ، واجادتها في تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها.

وبخصوص نظرية المنظمة المستندة الى الموارد فهي التي تنطلق من أن المهارات الجوهرية هي الأساس في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، التي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى اليه بنفسها وأما الجوانب التكنولوجية العامة فيمكن أكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لهامن البيئة العامة الا أنه باجماع النظريات الثلاث يمكن القول ان رأس المال البشري ""هم العاملون الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة ذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها الاقتصادية""، بمعنى هم العاملوين ذو المهارات الجوهرية التي ينبغي ان تتصف بخصائص أساسية هي القيمة (Value) والندرة(Rareness) وعدم التقليد (Imititable) وعدم نقلها أو حركتها بسهوله للغير(Immobitiy) ومنظمة (Organized) بشكل عقلاني من قبل المنظمة عبر قسم الموارد البشرية الفعال .

أن مراجعة الفكر الإداري المتعلق بالموضوع ،تشير الى أسهامات عدة من قبل بعض المفكرين والباحثين الذين أشاروا الى مفهوم رأس المال البشري ودوره في المنظمة وكيف أن الاستثمار فيه يؤدي الى حصول المنظمة على القدرات والمواهب التي تكون سببا في نجاحها وتفوقها، وعندما نستعرض بعض ما جاء به هؤلاء، يلاحظ أن هنالك تعاريفات متعددةً حسبما يراه ذلك الكاتب او الباحث ، وللاختلاف في النظرة إليه وحسبما مدرج في الجدول(١).

جـــــدول (١) (بعض تعريفات رأس المال البشري)

ت	اسم الباحث او المفكر	السنة	تعريفات
1	Fleener	1988	فئات العاملين داخل المنظمة الذين يمتلكون القابليات، الخبرات، المهارات، المعارف
2	Youndet	1996	مجموع العاملين الذين يمتلكون المعارف المهارات القابليات
3	Bonits	1996	مجموع قدرات المنظمة لاستخلاص أفضل الحلول .
4	Edvinson	1997	مجموعة المعارف والمهارات والإبداع وقابليات العاملين لإنجاز مهام المنظمة
5	Johnston	1998	المعرفة والمهارات التنافسية، والتي تشمل العاملين المعنيين بالنشاط الاقتصادي للمنظمة
6	Lothgren	1999	مقدرة اجتماعية تتضمن المعرفة والمهارة والمقدرة المتخصصة والابتكار
7	Theador	1999	مقدرة اجتماعية تتضمن المعرفة والمهارة والمقدرة المتخصصة والابتكار
8	Stewart	1999	كل المعرفة الموجودة في عقول العاملين في المنظمة
9	Drucker	2000	الكفاءة والقدرة الفردية للأداء لدى مختلف العاملين
10	Bonits	2000	المعرفة الضمنية في عقول العاملين في المنظمة
11	Sulivan	2001	المخزون المعرفي لأفراد المنظمة كما هو واضح على حامليها
12	Mahlingam	2001	خبرة العاملين التي تضمن اكتساب الزبائن والاحتفاظ بهم، والعمل بكفاءة لارضاء حاجاتهم
13	Daniels	2002	المعرفة والمهارات التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة
14	Grantham	2002	المعرفة ، المهارات، الخبرات التطبيقية ، التي يمتلكها العاملون في المنظمة
15	Ulrik	2002	دالة قابليات العاملين مقاسا بمستوى التزامهم
16	Strovic	2003	هو المعرفة المهارات، القدرات العقلية الخاصة بالعاملين، والتي تعطى الإجابة لتساؤلات الزبائن
17	Bolander	2004	معرفة ومهارات وقدرات العاملين التي تضيف القيمة الاقتصادية للمنظمة
18	Florides	2005	أنه المعرفة والمهارات المتجسدة لدى العاملين
19	Kelly	2006	معارف ومهارات وقابليات تقود الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

ثانيا: أهمية رأس المال البشري

تنبثق أهمية رأس المال البشري نتيجة للدور الذي يلعبه في المنظمات ، بوصفه يمثل النخبة من الموارد البشرية ، والتي تعمل على تقديم الأفكار الجديدة والابتكارات والإبداعات التي تساهم في تعزيز قدرة المنظمات للاستجابة للتغييرات التي تحدث في بيئتها الخارجية ،مما يعزز قدرتها في الاستجابة السريعة لمتطلبات زبائنها . وتأكيدا لأهميته يشير(صالح 41:2006) الى أن الله سبحانه وتعالى قذ أفرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعا مهما ، إذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن البالغة (114) سورة ، وهي نسبة ليست بالقليلة أذ تشير الى أهمية الدور الذي يؤدونه، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا يزال غامضا للكثيرين ولا يعرف معجزته إلا القليلون . أن نعمة العقل ومن خلالها التفكير ، تعد الآن السلاح الاقوى والمؤثر الاكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والدول والمنظمات ، لذا فقد عملت غالبية الدول والمنظمات على الأستفادة من هذه الأمكانيات التي يتمتع بها البشرعبرالاستثمار فيه، الذي يقود الى الحصول على فوائد عدة. و ينظرالاقتصادي المعروف Alfred (Marshal) الى رأس المال البشري على أنه المورد الذي يقع عليه تقديم الأفكار وأجراء البحوث وتحويل نتائجها الى منتجات. كما تنطلق الأهمية كما يشير (Liebowwitze and Susen;2000:157) الى الحاجة لتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لأقناع الأدارة والمالكين بمبررات الأهتمام بها والأنفاق عليها.

المحور الثاني : مكونات رأس المال البشري والعناصر الأساسية components of human cepitulandkey elements

لغرض الأجابة عن السؤال الثالث من الاسئلة الواردة سابقآ ،والتي مؤداها ماهي مكونات رأس المال البشري؟ فأن بيانات ومعلومات هذا المحور الاجابة عنه،من خلال توضيح أبرز المكونات أستنادآ الى المفاهيم التي تم أستعراضها سابقآ.

أولا: المكونات أوالعناصر الاساسية

من العرض السابق لمفهوم رأس المال البشري، أشار الكتاب والباحثون الذين تناولوا هذا المفهوم الى مجموعة من المكونات لاسيما الأساسية منه وكما مدرج في الجدول(1) ، إذ اظهر الجدول أن مكونات رأس المال البشري هي :المعرفة (Knowledge) بنسبة(78.9%) ،والمهارات (Skills) بنسبة (57.8%) ،والقدرات (Capabilities)بنسبة (42%) ، والقابليات (Abilites) بنسبة (21%) ،والخبرات (Experiences) بنسبة (21%)، والكفاءة(Efficiency) بنسبة (15.5%) والابتكار(Creativity) بنسبة (0.5%) .ان النسب اعلاه تشيرالى ان المكوّن الرئيس لرأس المال البشري هو المعرفة، المهارات، القدرات، بينما يلاحظ باقي المكونات قد أظهرت نسبة ضئيلة وسبب ذلك يعود الى الآتي :

1- أن القابلية قد اظهرت نسبة (21%) لكونها تدخل ضمن فقرة المعرفة ،إذ أنها من مكونات المعرفة الضمنية كما تشير الى ذلك خارطة المعرفة ،والتي تقدم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية،ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع ومن أين يمكن أن نجدها؟ كما أن التطبيقات البشرية تدخل ضمن فقرة الفعل أوالنشاط المرتبطين بالمعرفة الضمنية والقابليات، كما يعرفها (Desimone,2004:655) هي تطبيقات البشر العامة المرتبطة بألاداء للمهمات، وهي تتطورعبرالزمن من خلال التعامل والصفات الوراثية الموجودة، والقابلية

هي كفاءات تتطلب أستمرارية فرص التعليم، لكي تبقى ذات أهمية، والقابلية تنتهي اذا لم تستخدم .أماالخبرات التي أظهرت نسبة(21%) ، فأن مستوى تأثيرها يكون ضمن تأثير المعرفة الضمنية ايضا .

3- أما بالنسبة لفقرة الأبتكار والكفاءه فهما يدخلان ضمن مكون المهارات الفكرية وحسب التعريفات التي سترد لاحقا.

إن هذا العرض هذا يقودنا الى حقيقة مفادها الى ان مكونات رأس المال البشري الأساسية هي المعرفة ، المهارات ، القدرات (KS)، وهي خلاف لما يتم تناوله من قبل بعض الباحثين والمفكرين، بأنه يتكون من المعرفة، المهارات ، القابليات (KSA). وهذه المكونات الثلاث الأساسية والظاهرة بالشكل رقم (1) مطلوب توافرها لدى الموارد البشرية الاستراتيجية لغرض أنجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها لكونها تمثل مكونها الجوهري، وحسبما نظر اليه قسم من الباحثين والمفكرين وكما هوموضح في ادناه :____

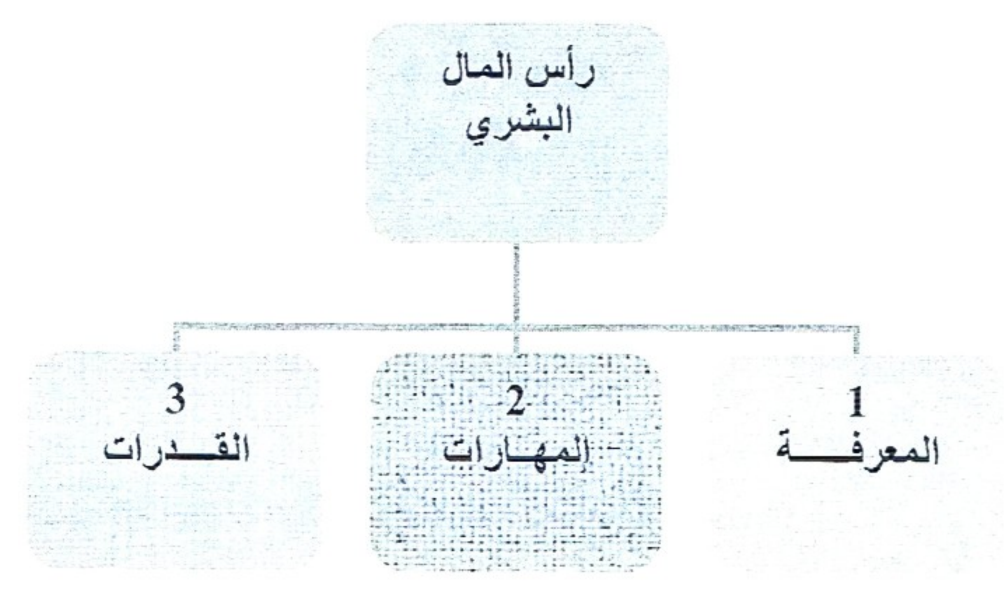
1- المعرفة knowledge

ركز العديد من الباحثين والمفكرين على أن مايميز نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين ، هو ظهور قوة المعرفة ، وكيفية أستخدامها في المنظمات ذات القاعدة المعرفية ، وأهمية صناع المعرفة في تكوين ثروتها وقوتها . و مصطلح المعرفة يشير الى مزيج الخبرة والأدراك والمهارة والقيم والمعلومات، فضلا عن قدرات الحدس والتذكير والتفكير ويشير(drucker et at، 2003 :٣٦) الى أن المعرفة هي من الموارد الاستراتيجية للمنظمة التي تقود الى تحقيق الميزة التنافسية لها عبر توفيرها القيمة للزبائن ، والمتتبع لتداول مصطلح المعرفة يجد أنه مصطلح قديم قدم الانسان ،إلا أنه اخذ معنى جديدا في السنوات الاخيره ، بحيث تمحور هذا المعنى الجديد من كونها سلاحا فعالا لأي منظمة من المنظمات ، او أي مجتمع من المجتمعات ، يمكن إستخدامه لتحقيق تقدم تنافسي على المجتمعات الأخرى فيما لو تم ادارته بشكل فعال.

الذي نعني به الاقتصاد الذي تلعب فيه المعرفة الدور الواسع والمسيطر لتشكيل الثروة .أن العرض أعلاه يقود الى الاسئلة الآتية:

ما هو مفهوم المعرفة؟ وماهي أنواعها؟ وكيف يتم تكوينها؟ وما أسلوب أدارتها ؟

شكل (1) مكونات رأس المال البشري



أ- مفهوم المعرفـــة

عندما نستعرض ما جاء به الفكر الإداري حول هذا الموضوع ،فأن الإجابة الوافية للتساؤلات المطروحة تدعو للخوض في مفاهيمه أذ يعرفها (Bakley and Certo;2000:55) على أنها تحفيز للقيام بفعل ما يحصل لأنها تجعل العاملين على علم بإمكانياتهم وكيفية توظيفها كمورد اقتصادي من خلال تفعيل عقل الإنسان .أما (الصباغ2000:11) فيراها أنها مصطلح يستخدم لوصف فهم أي منا للحقيقة، وتراها مدرسة الاعمال في جامعة تكساس (1998) على أنها مجموعة من النماذج التي تصف خصائص متعددة وسلوكيات ضمن نطاق محدد.وأما الباحثة فتعرفها على أنها مجموعة الخبرات والقيم والمعلومات الموجودة لدى العاملين التي تستخدم لتطوير منتج (مادي / خدمة) في المنظمة أو حل مشاكل العمل .

ب- أنواع المعرفــة

المعرفة يمكن فهمها وأستيعابها من خلال تصنيفها الى أنـواع، كما اشارالى ذلك كل من((Quinn et al,1996 و(Millor et al,1997) إذ صنفها البعض الى معرفة – كيف (Know-How) ومعرفة – مـــاذا(Know-What) ومعرفـة – لماذا (Know-Why) ومعرفة- من (Know-Who) ، ومن الباحثين من صنفها الى معرفة مصنفة ومعرفة غير مصنفة (Boisot,1997)،ويصنفها (Zaek;1999:134) الى معرفة جوهرية، ومعرفة متقدمة، ومعرفة أبتكارية ، ولكن التصنيف الأكثر شيوعا هو تصنيفها ، الى المعرفـة الضمنيـة(Emplicitt)،والمعرفة غير الظاهرة (Explicit) ((Cail,1999)

(Heising,2001)(Daft,2001),(Hoffman,2001 (Hansent,et al,1999

(Nonaka,1995) و(Polany,1998, (Bourdern and couillars,1999)(Duffy,2000

والمعرفة الضمنية كما أشار اليها (Daft :2001:259)هي المعرفة التي تعتمد على الخبرة الشخصية، والقواعد الأستدلالية، والحدس والحكم الشخصي وهذه المعرفة يصعب وضعها في رموز أو كلمات وتشير الى ماله صلة بمعرفـة ما (Know-How). والمعرفة الضمنية هي أساس رأس المال البشري، وهي عبارة عن جمع لأربعة عـــــــوامل، هي خلفية الفرد الثقافية، التعلم ، الخبرة، الاتجـــاه (Bonits,1998:200) ، كما أن المعرفة الضمنية تظهر على حاملها أما بقرار يتخذه، أوأبتكار يأتي به ، أوأرتجال، أو نوع من الجمع بين الثلاثة، وبما ان حامل المعرفة الضمنية هو عضوا في المنظمة ، فإذا لم يتفاعل تبقى بذاتها عليه، ولكنه إذا تفاعل مع آخرين ، فأنها سوف تتدفق عبر منتج وسيط ، أو معلومات من الفرد المعني للآخرين، وان هذا التدفق يأتي من خلال عوامل ربط أو شد بين الفرد وحامل المعرفة الضمنية .

وبخصـوص المعرفة الظـاهرة فهـي المعرفـة الرسـمية الصـريحة والموجودة لـدى العـاملين فـي المنظمـة مـن مـديرين وتنفيـذيين، وتسـمى أيضـا بالمعرفـة الجماعيـة، أو المعرفـة المنظمـة، وتلك المعرفـة يمكن ترميزهـا وكتابتهـا ونقلهـا الـى الآخـرين بوسـاطة الوثـائق

والإرشادات العامة وهي تشير الى ماله صلة بمعرفة حول - ماذا (Knowing- about)، ومن أمثلتها بالنسبة للمنظمات مواصفات منتج معين ، وصيغة علمية ، برنامج حاسوب ، ومن أمثلتها للمجتمعات القوانين والتشريعات والتعليمات . وفي معرض تفسيره لكيفية تحول المعلومات الى معرفة ما، يؤكد (Hay;2006) أن الاتجاهات التقليدية لأية قصة أخبارية هي ماذا ؟ وكيف؟ وأين؟ ومتى ؟ ولماذا؟ وهذه يمكن ترجمتها الى الآتي:

1- أشياء العمل (ماذا) ،أي ما هي الأشياء المهمة بالنسبة للمنظمة ،والتي تريد أن تعرف عنها بعض الأشياء، ما هي المصادر (الذهنية والمادية) المتوافرة؟

2- العمليات (كيف) ، ماذا تفعل المنظمة؟ مالذي يجب أن تفعله كي يجري ذلك ؟

3- التوزيع (أين) ، أين تمارس المنظمة عملها ؟ كيف يتم نقل الأفراد والأموال والمعلومات من مكان الى آخر؟

4- الأحداث وعملاء المنظمة والاستجابات (متى) ، أي ما الدور الذي يلعبه الوقت في عمليات المنظمة؟ ما الذي يؤدى لحدوث الأشياء؟ ومن الذي يستجيب ؟ وبأي صورة؟

5- التحفيز وقواعد عمل المنظمة (لماذا) ، ماهي أهداف المنظمة ، وكيف تترجم الى قواعد عمل

أن العرض لأنواع المعرفة أعلاه وتفسيرها، يقودنا للبحث للمعرفة مجالات تكوين هذه المعرفة، والتي يشير اليها (الجمري،2:2001) الى أن مجال إنتاجها، كما يقول الفلاسفة تتم بواسطة أسلوبين من الاستخدام العقلي هما :الأستنباط والأستقراء، فالأستنباط هو الذي يمكّن الإنسان من استنتاج المعرفة بالاعتماد على المفردات المنطقية المسبقة ومثال ذلك ،لو قلنا ان الوصول الى العراق لايتم الاعبر الطريق البري فهذا يعني عدم وجود الخطوط الجوية ، أو البحرية للوصول اليه، أن هذا الأسلوب قد سيطر على مناهج التفكير منذ فلاسفة الإغريق وأستمر لمدة، الى أن

جـاء الفلاسفة الإسلاميون وطـوروه ، إذ أدخلـوا الجانب التجريبي.(الاستقراء) ، وهو الذي يقوم علـى أسـاس التجربـة الملموسـة، وعلـى استقراء النتيجـة من عدد كبيـر من المشاهدات المحسوسة ،التي يمكن للإنسان قياسها ودراستها واحصاؤها.

وللإجابة عن الشق الأخير من السؤال أعلاه ، لابد من سبر أغوار إدارة المعرفة والتي تعدّ ادارة قديمة وجديدة في الوقت نفسـه، فقد درج الفلاسفة القدامى على الكتابة حول هذا الموضوع منذ آلاف السنين ، ولكن الاهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية اماكن العمل تعد جديدة نسبيا .ومن المؤكد ان الكثير قد كتب عن هذه العلاقة ، ولكن معظمه خلال السنوات القليلة الماضية وتحديدا منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم ،إذ ان أدارة المعرفة هي التي تساعد المنظمات على توليدها، واختيارها، وتنظيمها، وتؤدى الى ترشيد الأنفاق العام وزيادة ما يخصص للخدمة في مجالات التعليم والبحث والتطوير (النادي العربي للمعلومات(2005:6:) .

لذا أن إدارة المعرفة كمفهـوم، قد تناوله العديد من الكتاب والباحثين وكل قد تناولها من زاويـة معينـة ولذا فقد عرفها(Skyrme, 1997) علـى أنهـا الأداره النظاميـة والواضـحة للمعرفـة والعمليـات المرتبطـة والخاصـة باسـتحداثها وجمعهـا، وتنظيمهـا، ونشـرها، واستخدامها، واستغلالها، وهـي تتطلـب تحويـل المعرفـة الشخصـية الـى معرفـة تعاونيـة يمكـن تقاسـمها بشـكل واضـح مـن خـلال المنظمـة. ويشـير (Nonaka and Takeuchi,1995:95) ، (حسين;21:2006) ،الـى انـه و مـن خـلال ادارة المعرفـة يمكن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة صريحة(غير ضمنيه) من خلال دورة أطلق عليها دورة ابداع المعرفة ،والتي تتكون من أربع عمليات فرعية هي .

1- التنشئة (Socialization) أو التفاعل الاجتماعي upbringing

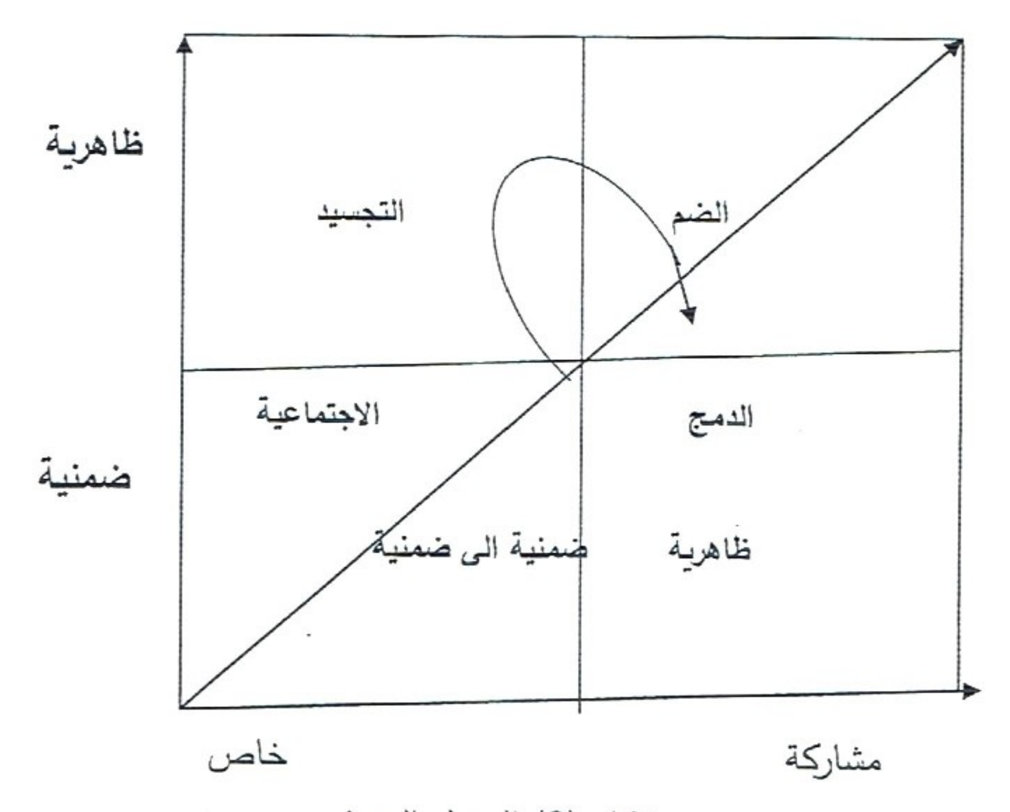
وتتضمن تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة ضمنية أيضا ،عن طريق تبادل الخبرات والأفكار والمهارات الفنية بين العاملين وبعضهم مع بعض.

2- التجسيد (Externalization) اوالاتجاه نحو الخارج

وتشمل تحويل المعرفة الضمنية الضم أو التجميع(Combination)

وتتضمن تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة صريحة أيضا ، بمعنى تحويل المعرفة الصريحة من التصنيف والدمج الى معرفة صريحة جديدة ، كما في اكتساب المعرفة من المدرسة .

٣- الضمنية بتتضمن تحويل المعرفة الضمنية الى ضمنية أيضاً.



شكل (2) التحول المعرفي

٤- الاتجاه نحو الداخل (internalization) او التذويب tnawing

أي تحويل المعرفة الصريحة الى معرفة ضمنية ، بمعنى ايجاد معرفة ضمنية جديدة من معرفة صريحة عن طريق التعلم وتكرار أداء المهمة ،وعن طريق استخدام إرشادات وأدلة والقصص التي يتم تداولها شفويا قدر الإمكان. فضلاً عن ما ورد أعلاه ، يشير

أغلب الباحثين المعنيين الى أن إدارة المعرفة تعني تطبيقها لكون عملية التطبيق تعد من ابرز عمليات إدارة المعرفة، إذ تشير هذه العملية الى مصطلحات الاستخدام (Use) وأعادة الاستخدام (Reuse) والاستفادة (Utilization) وان الادارة الناجحة هي التي تستخدم المعرفة المتوافرة بالوقت المناسب لغرض استثمار الفرصة التي تتيح للمنظمة تحقيق ميزتها التنافسية على مثيلاتها من المنظمات .

2- المهـــارة Skill

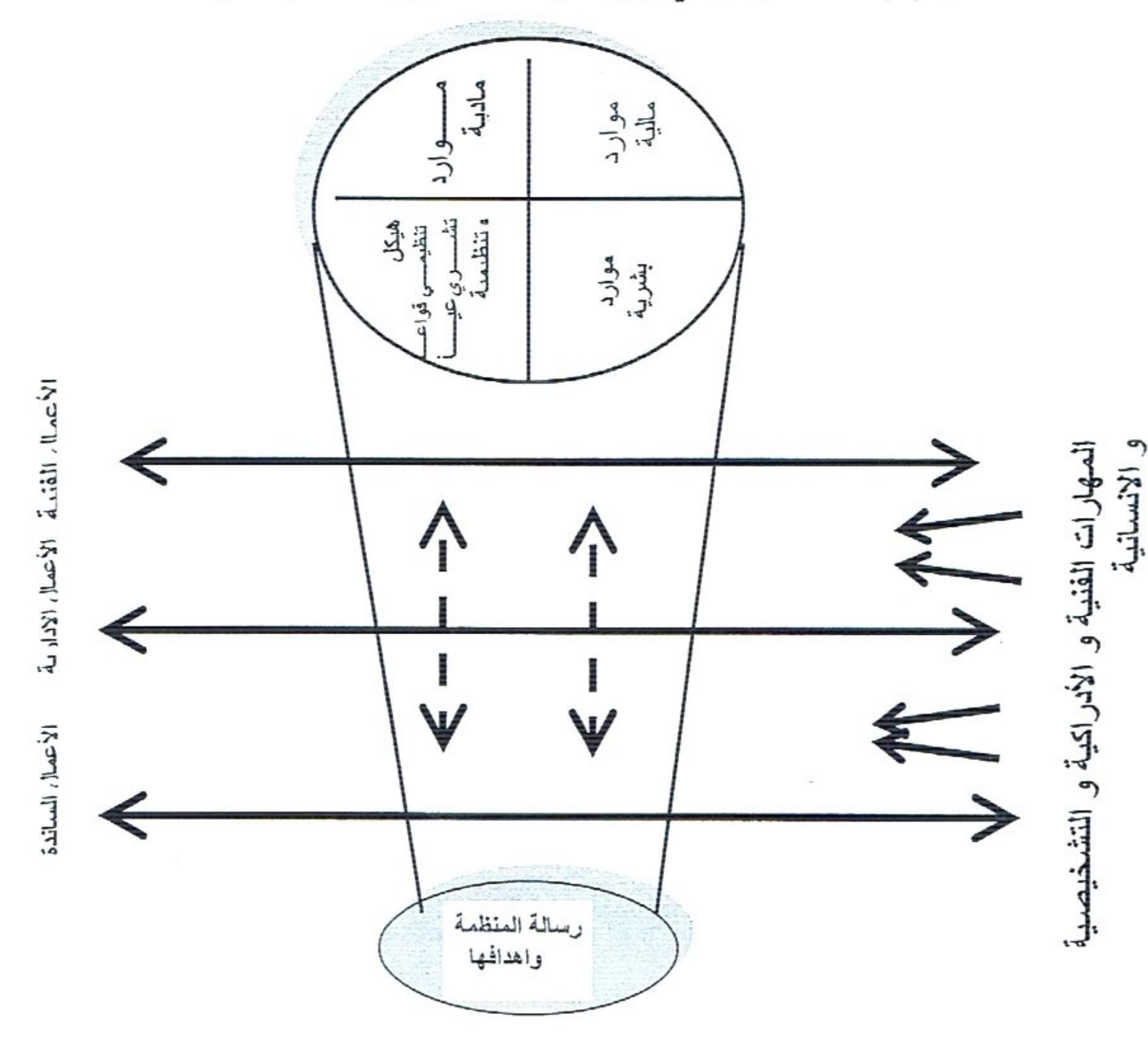
المهارة والتي تسمى بالإغريقي (Techno) بمعنى التقنية ،هي مصطلح يستعمل ليشير الى الخبرة التي تم تطويرها عبر دروس التدريب والتعليم ، وهي لا تتضمن فقط المهارات الحرفية أو التجارية المكتسبة في العمل، ولكنها أداء رقمي عالي في عدة حقول مثل التطبيقات المتخصصة، الفنون، الألعاب (Gregory;1987:715) ،أن تحليل مكونات يشير الى أنها المكون الثاني لرأس المال البشري، حيث مثلت ما نسبته (57.8%) ، وهي مطلوبة بقوة ، وذلك لأن التغييرات العديدة والمستمرة في بيئة الأعمال تتطلب موردا بشريا يمتلك فكرا متطورا ، ويمتلك مهارات من خلالها يستطيع التعامل مع هذه التغييرات ، والتعامل مع الوضع التنافسي الذي تعيشه المنظمة ، وهذا بدوره يثير السؤالين الآتيين : ما هو مفهوم المهارة وأنواعها؟ وأين يكون أوجه استخدامها ضمن مستويات الادارة ؟

أ- مفهوم المهارة وأنواعها The concept of skill and types

عرف (Ivancevich,et al,1997:17) المهارة بأنها القابلية، أو الكفاءة في أنجاز المهمة المحددة. كما تعرف بأنها القابليات أو السلوك المطلوب بشكل حاسم للعمل في الموقع الإداري ونظر إليها(Schermerhorn,2002:71) بكونها قابلية لترجمة المعرفة الى فعل تكون نتائجه مرغوبة الأداء .أما(Ngin 2005:18) فعرفها على أنها مستوى الجدارة الشخصية في إنجاز المهمات،أما الدراسة الحالية فترى المهارة على أنها القابلية الموجودة لدى العاملين والتي يستخدمونها داخل المنظمة وخارجها لإنجاز المهمات

المكلفين بها . وأما أنواع المهارات فيشير (المدهون والجزراوي1995:27) الى أن في المنظمة (موارد مالية، مادية بشرية هيكل تنظيمي ، وقواعد تشريعية ،وأنظمة ، ولتحقيق الاستثمار الأمثل لهذه الموارد فلابد للعاملين في المنظمة أن يمتلكوا المهارات الأساسيه والتي مثلها بـ (المهارات الفنية، الأدراكية،التشخيصية، الإنسانية) التي ترتبط ضمن مكونات التنظيم الأساسية للمنظمة،وبالعمليات المنظمة حيث تستخدم من قبل المستويات الإدارية فيها. والشكل (3) يوضح ذلك

شكل (3) مخطط توضيحي يبين مكونات التنظيم وعلاقته بالعمليات



أما (Neckles, 2002:224) فيشير الى ان نوع المهارات التي تحتاجها الإدارات بمختلف مستوياتها هي مهارات تقنية، مهارات العلاقات البشرية، مهارات فكريه، إلا أن اوجه الحاجة إليها واستخدامها يختلف بحسب طبيعة الموقع الإداري شكل (3).

من الشكل(3) أ نجد ان حاجة الإدارة العليا للمهارات الأدراكية والجوهرية يكون اكبر من المهارات الفنية أما مهارات العلاقات الإنسانية فتحتاجها بشكل كبير، ولكن ليس بمستوى المهارات الأدراكية الأساسية ، وذلك استناد الى مستوى المهمة الملقاة على عاتقها ، والتي تتطلب مهارات أدراكية أساسية، مثل التفكير الستراتيجي ، القدرة على التخطيط الاستراتيجي القدرة على إقامة العلاقات الإنسانية مع العاملين ، ومع أصحاب المصالح خارج المنظمة ، ويلاحظ العكس من ذلك في الإدارة التشغيلية التي تحتاج الى المهارات الفنية بشكل اكبر من المهارات الأدراكية، أما في الإدارة الوسطى فأن الحاجة تكون متساوياً بحكم طبيعة عملها، ويشير كل من (المدهون والجزراوي (27:1995 Neckles,2002:224)) في صدد تعريفهم لهذه المهارات بما يأتي :

اولا-المهارة الفنية (Technical Skill):

وهي قدرة أو قابلية العاملين في المنظمة على إتقان المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم ، أوهي التي تتضمن القدرة على أداء المهمات في الوظائف المحددة ، أو قابلية الفرد على التعامل مع إجراءات العمل وتقنياته بطريقة مستقلة .

ثانيا-المهارة الأدراكية (Conceptual Skill) :

وهي قدرة العاملين في التنظيم على التطوير والإبداع والابتكار والتجديد أثناء ممارساتهم للعمل، وهي التي تهدف الى الابتعاد عن روتين العمل اليومي والأساليب التقليدية ، أوهي تلك المهارات التي تتضمن القابلية لرسم صورة المنظمة ككل والعلاقات بين مختلف الأقسام.

ثالثا–المهارة التشخيصية (Diognostic Skill):

وتعني قدرة العاملين على وصف موقف أداري أو سلوك أداري أو ظاهرة حديثة ومن ثم تحديد أسباب ومكونات هذه الظاهرة .

رابعا– المهارة الإنسانية (Human Skill) :أو مهارات العلاقات الإنسانية ،

وهي قدرة العاملين على التعامل بعضهم مع بعض بطريقة حضارية ، وهذا يعني تمكين العاملين من ممارسة المهارة الإنسانية بالطريقة الصحيحة ، وعلى أساس هذا التعامل يحقق كل منهم الاهداف المتوخاة من هذا التعامل .

أن هذه المهارات الأربعة أعلاه ضرورية لجميع العاملين ، إلا ان درجة الممارسة لهذه المهارات تختلف وتتفاوت باختلاف مواقعهم في الهيكل التنظيمي ، إذ أن الموقع التنظيمي يحتم على كل من يشغل موقعا معينا، أن يهتم ويركز ويمارس مهارة أو أكثر ، أن طبيعة العمل هي التي تحدد الحاجة الى المهارة .

شكل (4) أنواع المهارات المطلوب توافرها لدى المستويات الادارية في المنظمة

الأدارة العليا	مهارات فنية	مهارات العلاقات الأنسانية	مهارات أدراكية
الادارة الوسط	مهارات فنية	مهارات العلاقات الأنسانية	مهارات أدراكية
الادارة الاشرافية	مهارات فنية قوية	مهارات العلاقات الأنسانية	مهارات أدراكية

أمـا (Ivancevich, et al 1997:17-19) ،فيشير الى ان أنواع المهارات هي :

1- المهارة الفنية (Technical Skill): وهي القابلية على استخدام المعرفة المحددة والتقنيات والموارد المتاحة في أداء العمل .

2- المهارة التحليلية (Analytical Skill): وهي القابلية على استخدام المداخل المحددة أو التقنيات في حل المشاكل الإدارية.

3- مهارات الحاسوب (Computer Skill): وهي القدرة على استخدام تطبيقات برامج الحاسوب ،وامتلاك فهم أدراكي حول آلية عمل الحاسوب.

4-مهارات الأشراف (Supervision Skills): وهي القدرة على العمل والتواصل مع الآخرين وفهمهم بشكل صحيح

5- مهارات الاتصال:(Communication Skills) وهي القابلية على التواصل وفهم العاملين القدرة على استخدام التغذية العكسية .

6- المهارات الأدراكية (Conceptual Skills): وهي قابلية تطابق أي جزء من المنظمة و تفاعله مع الأجزاء الأخرى في المنظمة لغرض إنجاز الاهداف .

أما (Robbins and Decenzo 2001:15) فيضيف الى ماورد أعلاه المهارات الخاصة وهي المرتبطة بالموقع الإداري، وتكون في ستة أصناف أو أنواع من المهارات تتمثل بمهارة السيطرة على البيئة ومواردها، مهارة التنسيق مع البيئة ، مهارة الحصول على المعلومات ، مهارة التهيئة للنمو والتطوير، مهارة تحفيزالموظفين وتقليل الصراع، مهارة حل المشاكل الاستراتيجية .

القـــدرات Capabilities

هي مواهب موجودة لدى العاملين في المنظمة ، وتستخدم لتحقيق أهدافها وحل مشاكلها عبر مناخ العمل الإبداعي الموجود فيها ، وهي من الخصائص المهمة والمؤثرة على العلاقة بين عمليات ادارة المعرفة والميزة التنافسية . والقدرات التي يتمتع بها رأس المال البشري يجب أن تكون من القدرات المتميزة والتي لها تأثير على عمل المنظمة، وهذه

القدرات يمكن أن نطلق عليها القدرات المتميزة التي تتناسب مع طبيعة عملها ،إذ ان الوظائف المتميزة والتي لها تأثير على العمل تحتاج الى توافر قدرات متميزة لدى العاملين. والقدرات كما يعرفها (Bowman and Asch,1996:9) هي مصدر من مصادر التفوق على المتنافسين وتحقيق القيمة المضافة الأفضل ،في حين يعرفها (Peter,1998:10) على أنها قدرة المنظمة على توظيف نقاط قوتها لأستثمار الفرص والتعامل مع التهديدات، ويعرفها كل من (Thompson and strickland,1999:171) على أنها علاقات التعاون بين جماعات العمل، ونشاطات المنظمة وتحالفاتها الاستراتيجية مع حلفاء خارجيين، أما (Ansoff,1999:196) فيعرفها على انها هي التخصيص الأمثل للموارد والمهمات على نشاطات المنظمة ، وأما Rindova and Fombrum,1999:191)) فيعرفونها على أنها السمات المميزة للمنظمة في اكتساب الميزة التنافسية. إن القدرات التي يحملها رأس المال البشري، هي القدرات الاستراتيجية التي تؤمن المرونة الاستراتيجية للمنظمات في عالم سريع التغيير ،وهي من التحديات الحقيقية أمام منظمات الاعمال في القرن الواحد والعشرين، من حيث الحصول عليها أو بناؤها كما يشير بذلك كل من (Hill,et al,2001:97,Miller:1997:64)،

وقد أشار كل من (Certo and eter,1995:89)(Macmillan and Tompoe,2000:121)الى أن الأداء المتميز أو المتفوق يتطلب قدرات ستراتيجية تتناسب مع طبيعة العمل ، وهي قدرات جوهرية طالما انها تسهم في تحقيق القيمة المضافة للزبون واكتساب المزايا التنافسية، لذا يجب ان تكون نادرة وقيمة وغير قابلة للإحلال وصعبة التقليد .وفي اطار تصنيف القدرات الاستراتيجية ،

نجد أن كلاً من Hamel and Heen,1999:242)) يصنفها الى يأتي :

1- قدرات فنية: وهي التي ترتبط بعمليات الإبداع والابتكار في العمليات.

2- القدرات الإدارية: وهي التي توحد مكونات الأداء في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ونجد ان القدرات الاستراتيجية تعنى الأداء المتميز لأنشطة تشكيل القيمة والأنشطة الساندة لها، وهي جوهرية إذا ما حققت قيمة مضافة للزبون ، وهي مميزة عندما تسهم في تحقيق ميزه تنافسية للمنظمة.

الى معرف القدرات الإدارية :وهي التي توحد مكونات ألأداء في إطار التوجه الاستراتيجي للمنظمة وترى الباحثة الى ان القدرات الاستراتيجية تعنى الأداء المتميز لأنشطة خلق القيمة والأنشطة الساندة لها، وهي جوهرية إذا ما حققت قيمة مضافة للزبون ، وهي مميزة عندما تسهم في تحقيق ميزه تنافسية للمهن.

الفصل الثاني

رأس المال البشري الاستراتيجي وأهميته

تمهيد

يعدّ راس المال البشري الاستراتيجي (Strategic Human Capital) من المواضيع الحديثة في الفكر الإداري ، إذ تم تناوله في نهاية العقد الأخير من القرن المنصرم ، وبداية الألفية الثالثة نتيجة للدور الذي يضطلع به في ادارة المنظمات بسعيها لتحقيق تفوقها على مثيلاتها من المنظمات الأخرى. ولقد تم التوجه اليه نتيجة لحجم التحديات التي ابتدأت تواجهها المنظمات والمتمثلة بثورة تكنولوجيا المعلومات ،والعالمية، والتحول نحو اقتصاد المعرفة والذي تتنافس فيه المنظمات في مجالات واسعة ، وبما أدى الى تغير النظرة الى رأس المال البشري الاستراتيجي بوصفه أهم موجودات المنظمة وهو سر نجاحها، وأحد أهم التحديات العاجلة التي تواجهها المنظمة والذي له التأثير الكبير في نجاح المنظمة من عدمه ،وعندما يقال رأس المال البشري الاستراتيجي فمعناه، من يمتلك القيمة والتفرد العاليين في القدرات والمعارف والمهارات ،التي من خلالها يقوم بتلبية احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، وبما يؤدى الى تفوقها تنظيميا على مثيلاتها من المنظمات. وتبعا لذلك ولأغراض وضع إطار فكري نظري لرأس المال البشري الاستراتيجي ،.فقد تم تقسيم هذا الفصل الى مايأتي :

المحور الاول :التعريف وألاهمية

المحور الثاني: التطور التأريخي

المحور الاول : التعريف وألاهمية

أشارت الجهود المعرفية السابقة إن المنظمات ذات الأداء العالي (او المتميز) تعتمد على ثلاث قدرات رئيسة لغرض مواجهة هذه التحديات هي: العاملون(Employees)، الأنشطة (proesses) ، التكنولوجيا (Technology)، وأن أهم فقرة من هذه الفقرات هي العاملون ، وتحديدا أولئك الذين يمتلكون القدرات العالية والمتميزة والفريدة والمتنوعة، تلك القدرات الاستراتيجية التي تعد في إطار النظرة المستندة الى الموارد ،إطارا جديدا لتحليل المسارات الحرجة للمنافسة والتفوق والإبداع وتبرير الخيارات الاستراتيجية (Hill et al,1998:366)،

فالغرض من رأس المال البشري الاستراتيجي هو مساعدة قادة المنظمات لجعلهم اكثر قدرة على الاستجابة للتحديات التي تواجهها في إطار سعيها لتحقيق رسالتها وأهدافها وصولا الى تحقيق ميزتها التنافسية وتفوقها في مجال عملها . والمشكلة التي تواجهها المنظمات في الوقت الحاضر صعوبة وجود مدخل ستراتيجي ثابت يمكن من خلاله للمنظمات ان تحكم وتدير وتحافظ على رأس المال البشري الذي تحتاجه لغرض تحقيق التفوق في عملها .

أولا: التعريف

يشير(العنزي:2006: 8) انه عندما نتحدث عن رأس المال البشري الاستراتيجي فأننا نقصد العاملين ذوي المهارات والقدرات الجوهرية الذين يكونوا هم المنبع الفكري الأصيل الذي يرفع من قيمة المنظمة. لذا عرف (Johnston,1998:9) رأس المال البشري الاستراتيجي بأنه المعارف والمهارات والكفاءات والخصائص الأخرى التي يحملها العاملون ،والتي تتصف بالقيمة والتفرد العاليين ذات الارتباط بالأنشطة الاقتصادية للمنظمة .أما مكتب الأفراد الأمريكي (OPM, 2002:6) فينظر إليه على انه نظام لتخطيط ووضع الاهداف بشكل مركز للحصول على ستراتيجية لرأس المال البشري تتكيف مع رسالة المنظمة وأهدافها، وعلى أن يدار هذا النظام من قبل قادة المنظمة

لاغراض تطوير وتكييف تلك الاستراتيجيات، عبر عملية التحليل ،التخطيط، الاستثمار، والتطوير لبرامج ادارة الموارد البشرية.

وأما مكتب العمل الأمريكي (2002:2,DOL) فيعرفه على أنه أهم موجودات المنظمة ،وهو الذي يمكنّها من تحويل قوة العمل الحالية والمستقبلية الى قوة عمل عالية الأداء و فاعلة في إنجاز رسالتها، من خلال فهم وتمكين العاملين للأدوار التي يلعبونها في إنجازها، وتحقيق الأداء العالي الذي يتم قياسه من خلال العلاقة بين التنسيق الاستراتيجي ،القيادة وإدارة المعرفة، ثقافة الأداء الموجهة نحو النتائج ، ادارة الموهبة ،المسؤولية ، وتعرفه منظمة(GAO:2003,2001) بانه موجود ستراتيجي يساعد قادة المنظمة على ادارة افضل واهم موجوداتها والمتمثله بالعاملين عبر إبعاده المتكونة من القيادة، تخطيط راس المال البشري ، امتلاك المواهب وتطويرها والمحافظة عليها ، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ،

ويعرفه(Steven:2003:1) على انه الموجود الاستراتيجي الذي يؤدى الى دعم وتقوية الميزة التنافسية وتحقيق امثلية الأداء للمنظمة، وجاء (Chen and Lin 2004:16) ليعرف راس المال البشري الاستراتيجي على انه الموجود الذي يتمتع بصفة القيمة (Value) العالية والتفرد (Uniqueness) المميز اللذين يؤديان الى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ، ويضيف الباحثان أعلاه أن هذه القيمة والتفرد العاليين يتم استخدامهما من قبل منظمات الأداء العالي، وذلك بهدف تعظيم نوعية الاستثمار في موجوداتها، وكما موضح ذلك بالشكل (5) . الذي يظهر أن رأس المال البشري يمكن تقسيمه الى أربعة أقسام بحسب مستوى القيمة والتفرد اللتان يمتلكهما هذا المورد الاستراتيجي وكمايأتي:(العنزي،2006)

إنّ المحور الأفقي يظهر مستوى قيمة العاملين،

أما المحور العمودي فيظهر مستوى التفرد وتبعا لذلك يشير المربع الأول الى رأس المال البشري الاستراتيجي الذي يتصف بالقيمة والتفرد العاليين ورأس المال البشري هذا

يتم أعداده وتطويره داخليا، ومن أمثلته القادة والمدراء والخبراء الفنيون وواضعوا الاهداف الاستراتيجية في المنظمة.

واما المربع الثاني فيظهر العاملون ذووالتفرد الضعيف والقيمة العالية ، والذين يتم الحصول عليهم من الخارج ، ويمكن تطويرهم للوصول الى المربع الأول من خلال الاستثمار فيهم بالتعليم والتطوير ، ومن أمثلتهم حملة شهادات الماجستير في موضوعات تخصصيه مثل القانون والإدارة والاجتماع والسياسة .

وأما المربع الثالث فهم العاملون الذين يمتلكون تفرداً وقيمة ضعيفة، ومن أمثلتهم عمال الحماية والتنظيف الذي يتم الحصول عليهم من خلال عقود العمل ، ويشير المربع الرابع الى العاملين ذوى التفرد العالي والقيمة الواطئة ومن أمثلتهم المحاسبون والمحامون . ان العاملين في المربع الثالث والرابع لا يمكن اعتبارهم راس مال بشري استراتيجي، لذلك فان النفقات التي تصرف عليهم لاتعد استثماراً .وأما العاملون في المربع الثاني فهم حملة الشهادات العليا والذين بحكم قابلياتهم التخصصية يمكن ان يكونوا قادرين على ايجاد مدى واسع من القيمة لمنظماتهم وإذا ما احسن تدريبهم باستمرار يمكن نقلهم وتحويلهم من المربع الثاني الى المربع الأول ذوى التفرد العالي والقيمة العالية ، إي يصبحون راس مال بشري ستراتيجي للمنظمة التي يعملون فيها وان النفقات التي تصرف عليهم لاغراض تدريبهم وتطويرهم تعدّ استثماراً وليس نفقات .

شكل(5)   الإطار المفاهيمي لتصنيف نفقات رأس المال البشري الاستراتيجي

الاهداف الاستراتيجي تتوجه نحو　　　　　　المكافأة

	المربع الأول	المربع الثاني
تفرد عالٍ للعاملين	المربع الأول رأس المال البشري: نمط الاستخدام : اعداد وتطوير داخلي ،فقرات أستثمار رأس المال البشري: كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية. المثال :واضعوا الاهداف الاستراتيجية.	المربع الثاني نمط الاستخدام : لاتوجد فقرات الاستثمار براس المال البشري إذ ان كل النفقات تعامل كمصروفات . المثال : المحاسبون والمحامون
	قيمة عالية للعاملين	قيمة واطئة للعاملين

المصدر: العنزي ،(2006) مآخوذ بتصرف عن (ChinandLin,2004)

و يعرف (Scott   ,2005:1) راس المال البشري الاستراتيجي، على انه دم الحياة للمنظمة، وهو الذي يستطيع الاستجابة الى الاحتياجات الفريدة، والى تجهيز ودعم محتوى عملياتها ويرى (Frank,2005:3) أن رأس المال البشري الاستراتيجي هو موجود ستراتيجي من موجودات المنظمة، ويتصف بخصائص استثنائية فريدة ،وذات قيمة للمنظمة ،وهو أساس ميزتها التنافسية المستدامة ،وأما (John,2005:6) فيرى أن رأس المال البشري الاستراتيجي هو الموجود الاستراتيجي الذي لايمكن للمنظمة الاستغناء عنه لأنه سبب بقائها وتحقيق تفوقها من خلال القدرات المتميزة التي يمتلكها . أما (العنزي ،42:2006) فيعرفه بأنه العاملون الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية ،وتبعا لذلك فأنه صنّف رأس المال البشري الاستراتيجي الى أربعة أقسام بحسب مستوى أدائه، وكما في شكل(6)

جدول(2) فئات رأس المال البشري الاستراتيجي في المنظمات

1-النجوم والعقول Stars and Brain %75	2- المتعلمون الجدد New Learners %2.5
وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات (KSA) المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة ، فضلا عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشيط في الوصول الى الأداء المتميز للغاية.	وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والذين تم ترقيتهم الى وظائف جديدة أخرى والذين عادة لم يصل أداؤهم للمستوى المرغوب لها بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها
3- العاملون الطبيعيون Normal Employees %20 وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلابة انتمائهم للمنظمة والذين لا يمكن الاستغناء عنهم بل يفترض ان يسعى المديرون الى تحويلهم الى نجوم لامعة وعقول مدبرة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.	4- العاملون صعبيي المراس Difficult Employees %2.5 وهم فئة العاملون صعبي المراس والتعامل معهم كونهم أصحاب مشاكل في العمل والتأثير السلبي في الانتاجيه ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

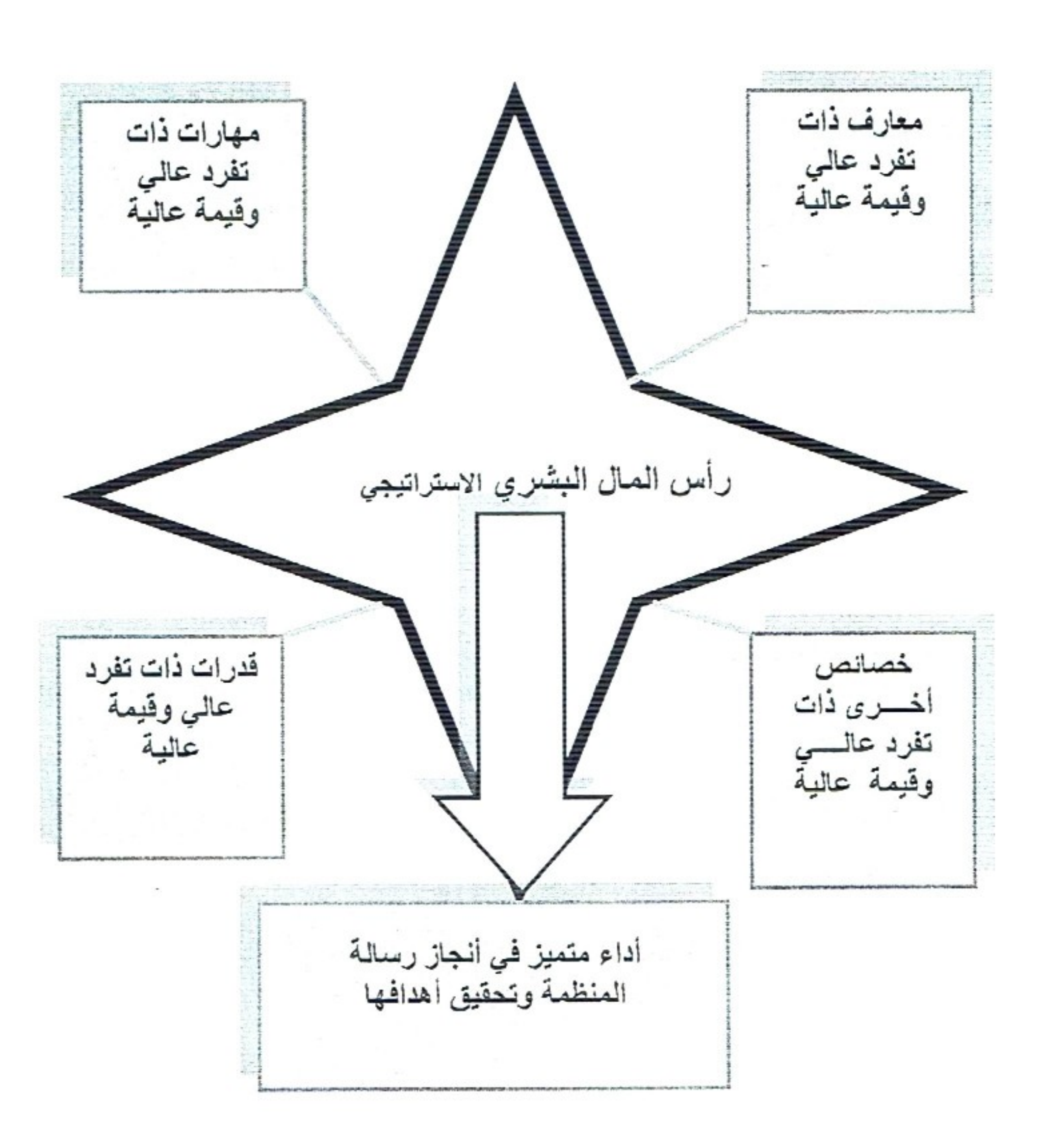
أ - **الفئة المتميزة** : وتتمثل هذه بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب أيجاد بديل عنهم بسهولة من قبل المنظمة، وتكون نسبتهم حوالى (75%)من أجمالي العاملين .

ب- **العاملون الجدد:** الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مره، أو نقلهم أو ترقيتهم الى وظائف أخرى ، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5%) ويراعى السرعة في عملية التحويل لمعارفهم وعدم ضياع الوقت .

ج- العـاملون الطبيعيـون: فـي أدائهـم وسـلوكياتهم، وصـلابة مـواقفهم مـع منظمـتهم ،بحيث لايمكن الاستغناء عنهم، بل يمكن نقلهم الى فئة المربع الأول، إذا ما أرادت ذلك وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة ، وعادة ما تكون نسبتهم حوالي (20%).

د- العاملون صعبي المراس: والذين يكونون مؤثرين على عمل المنظمة بشكل سلبي، ونسبتهم تكون بحدود (2.5%) ويفضل أما أخراجهم من المنظمة أو تحويلهم الى عاملين طبيعين في الأقل .وتعرف الباحثة بدورها رأس المال البشري الاستراتيجي بأنه هو أحد الموجودات الاستراتيجية للمنظمة ،والذي يتصف بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص المتميزة بالتفرد والقيمة العالية التي تمكنها من تحقيق أداء متميز في إنجاز رسالتها و تحقيق أهدافها .

شكل(5) مخطط التعريف الاجرائي لرأس المال البشري الاستراتيجي



جدول(3) مكونات رأس المال البشري

اسم الباحث	السنة	المعرفة	المهارات	القدرات	القابليات	الخبرات	الابتكار	الكفاءة
Fleener	1988	*	*	*	--	*	--	--
Youndt	1996	*	*	--	*	--	--	--
Bonits	1996	*	--	*	--	--	--	--
Edvinson	1996	*	*	--	*	--	--	--
Johnston	1998	*	*	--	--	--	--	--
Lothgren	1998	*	*	*	--	--	*	--
Theador	1999	--	--	*	--	--	--	--
Sterwart	1999	*	--	--	--	--	--	--
Drucker	2000		--	*	--	--	--	*
Bonits	2001	*	--	--	--	--	--	--
Sulivan	2001	*	--	--	--	--	--	--
Mahlingam	2001	--	--	--	--	*	--	*
Daniels	2002	*	*	--	--	--	--	--
Grantham	2002	*	*	*	--	*	--	--
Ulrick	2002	--	--	--	*	--	--	--
Strovic	2003	*	*	*	--	*	--	*
Bohlander	2004	*	*	--	--	--	--	--
Florides	2005	*	*	*	--	--	--	--
العنزي	2006	*	*	--	*	--	--	--
المجموع	19	15	11	8	4	4	1	3
النسبه المئويه		%78.9	%57.8	%42	%21	%21	%0.5	%15.5

يشير (Drucker et al,2003:36) الى أن المعرفة هي من الموارد الاستراتيجية للمنظمة التي تقود الى تحقيق الميزة التنافسية لها عبر توفيرها القيمة للزبائن ، وفي تقرير دولي صدر في عام (1996) عن منظمة (Knowledge-Based Economy) يشير الى ان نصف الإنتاج في الدول المتقدمة خلال السنوات القليلة الماضية أعتمد على الاقتصاد المعرفي ،وهنالك فرق رئيس بين الذي يشغل الاقتصاد المعرفي ، وبين الذي يعتمد عليه الاقتصاد الصناعي ،
ان الأخير يعتمد على صاحب رأس المال وعلى العامل الذي يعمل من اجل الحصول على الأجر ،اما الاقتصاد المعرفي فيعتمد على أصحاب المهارات، أصحاب العقول العلمية وهؤلاء هم صناع المعرفة (Knowledge Workers) ويؤيد Howell (4 :1999:) على ان المعرفة هي العمل الرئيس لأي مشروع ، وليس التقنية لالأنها التطبيق العلمي للمعرفة بكل تخصصاتها، بل لانها 'تعُد التقنية تعدُ أحد أنواع المعرفة .أما (Romer 2003) فأنه يشير الى ، ان المعرفة قد أصبحت ثالث عنصر إنتاجي في قيادة الاقتصاد، وللتأكيد على ذلك فأن (Romer) قد أشار إلى أن 60% من الاقتصاد الأمريكي هو اقتصاد معرفة .

ثانيا : الاهمية

أما بخصوص أهمية راس المال البشري الاستراتيجي ،فأن المنظمات لا تحقق تقدمها بعدد الملاكات البشرية التي تمتلكها ، ولكن يمكنها تحقيق ذلك باعتمادها على المفكرين والمبدعين وأصحاب العقول المنتجة ،الذين يمتلكون المعارف ،والمهارات والقابليات والقدرات والتي تعد هي أساس التفكير الاستراتيجي والإبداع وبما يجعله السلاح الأكثر أهمية لديها، لقد تغيّرت نظرة المنظمات الى رأس المال البشري الاستراتيجي بكونه يمثل قدرات لايمكن للمنظمة أن تتجاهله ، بسبب حلول مجتمع المعرفة (Knowledge Society) الذي أصبحت فيه الادارة تركز على القدرات العقلية التي تمد المنظمة بأسباب القوة لذلك يشير (Yakhlef anda (Morling,1999)

(العنـزي 117:2001) الى أنه في عصر الحرفة العقلية (Maind Crafting) يؤلف الفكـر رأس مـال ذي قيمـة عاليـة وكنـزاً مدفوناً يحتـاج الـى من يبحـث عنـه ويسـتخرجه وينشره في أرجاء المنظمة . وفي هذا الصدد ولأهمية القدرات العقلية التي تمتلكها .

المنظمة والتي تحتوى على معرفة مفيدة لها ، يقول (Awad and Ghaziri,2004:422) إنّ السؤال الاساس للمديرالذكي هو- ماذا نفعل ؟(What we are doing?) وليس ماذا نصنـع (what we are make?) الذي يجعلنا عَلى ما نحن عليه ، إنّ هذا السـؤال يخاطـب المنظمـة لغـرض الجـرد المسـتمر للمهـارات ، والمواهـب ، وذلـك لأن المعرفة وقابليات العاملين على أنتاجها وأستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي تمتلكه المنظمـة وبهذا الشأن يشير(Kaplan and Norton 2004) الـى ان هنالك ثلاثة موجودات غير ملموسة أساسية لتنفيذ ستراتيجية المنظمة هي :

1- رأس المـال البشـري: الـذي يتمثـل بالمهـارات ، الموهبـة و(معرفـة -كيـف) لافـراد المنظمة أو الكفايات الاستراتيجية كما يطلق عليهابعضهم.

2- رأس مـال المعلومـات: ويشـمل نظـام المعلومـات, شـبكة الاعمـال، والبنـي التحتيـة لتكنولوجيا المنظمة ، أو التكنولوجية الاستراتيجية كما يطلق عليها البعض.

3- رأس المال التنظيمي: وهو الذي يشمل قابلية المنظمة على الحركة في دعم أنشطة التغيير المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية ، ثقافة المنظمة ، القيادة ،فضـلا عن كيف يمكن أن يتم تنسيق العـاملين مـع الاهداف الاسـتراتيجية للمنظمـة ، وقابليـة العـاملين للاسـهام بالمعرفة ايجاد المناخ الملائم للعمل ، لذا فأن أهميـة هذه الموجودات الاسـتراتيجية لا تنبع فقط من كونها قادرة على إظهار خصائص المنظمة وقدرتها على تفوقها، بل لأنها تمثل اكبر النفقات في موازنة المنظمات وحسبما سيتم شرحه لاحقا. وتتجلى أهميـة رأس المال البشري الاسـتراتيجي من كونـه أهم موجودات المنظمـة حيـث أن العـاملين الـذين يمثلونـه هـم الـذين لـديهم القـدرة علـى إظهـار ثقافتهـا ويقـودون أداءهـا ويجسـدون قاعـدة

معرفتها، وأنهم أساسيون في نجاح قيادة التغيير التحويلي، وكذلك ان تطويره والاستثمار فيه يقود الى نجاح المنظمة. و يمكن أيجاز الاهمية بالآتي :

أ- المنزلة الرفيعة High status

تعد نعمة العقل والتفكير السلاح الأقوى والمشروع الأكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والدول والمنظمات، وتأكيدا لهذه المنزلة يقول نبينا محمد (ﷺ) في الحديث الشريف (أن العلماء هم ورثة الأنبياء") " أي بمعنى ورثة علومهم وأفكارهم وما جاؤا به لخدمة البشرية عبر القدرات التي يمتلكها هؤلاء الصفوة من العقول البشرية.ولذا ينظر الاقتصاديون على انه العامل رقم (3) بعد (العمل ، ورأس المال) في الإنتاج ،وتأكيدا لذلك يلاحظ أن (60%) من الوظائف في الاقتصاد الأمريكي تعتمد على المعرفة، واصبح اغلب الناس يفكرون في الوظائف العالية التقنية ،ولقد أصبحت اغلب الوظائف تتطلب اختصاصيين في المعرفة، ويمتلكون مهارات وقدرات تتناسب مع هذه الوظائف. ويؤكد (Drucker,1999) ان أهم موجودات المنظمة في القرن العشرين هي معدات الإنتاج وإما في القرن الحادي والعشرين فهم صناع المعرفة وإنتاجيتهم وتأكيدا لذلك قول رئيس مجلس الادارة والمدير العام للصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، بأنه لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على المفاضلة بل القدرات العلمية، وامتلاك وسائل،(الحمد ،54:2004 ، صالح، 42:2006).

أ- موجود ستراتيجي تنافسي Mugodas strategic competitive

نتيجة لدوره المؤثر في عمل المنظمة، يلاحظ أن النظرة الى الموارد البشرية قد تغيرت إذ بدأ النظر إليها بكونها شريكاً ستراتيجي في ستراتيجيآ المنظمة بدلا من النظر إليها على أنها وظيفة من وظائف المنظمة، لذ فأن الدراسة التي أجريت من قبل مركز بحوث وخدمات (CFOs) وبالتعاون مع مركز خدمات (Mercer) لأستشارات الموارد

البشرية لعام (2003) أشارت الى أن النظرة الى رأس المال البشري قد تغيرت وأصبح ينظر إليها كموجود ستراتيجي، وحسبما مدرج في الجدول رقم (4)

جدول(4) الدور الجديد للموارد البشرية الاسترتيجية

في الماضـــي	في الوقت الحاضـر
النظرة الى العاملين كلفه	النظرة الى انهم استثمار له قيمة
النظرة الى الموارد البشرية على أنها مركز كلفة	إعتبار الموارد البشرية شريكآ ستراتيجي
المالية تساهم في وضع موازنة التعويضات	زيـادة أسـهام المـوارد البشـرية فـي وضـع الموازنة
الماليـة تسـاهم فـي تصـميم واسـتخدام المقاييس	مقياس رأس المال البشري يعد ويراقب من قبل الموارد البشرية
جهود قليلة في فهم العائد على نفقات رأس المال البشري	محاولة قياس العائد على الاستثمار وفهم العلاقات بين الأسباب والنتائج

ج- خصائص متميزة Distinct Characteristics

أشـار(9: Bohlander et al:2004) الـى أن الخصـائص التـي يجب أن تتمتـع بهـا المـوارد البشـرية الاسـتراتيجية لغـرض تحقيـق الميـزة التنافسـية فـي ظـل اقتصـاد المعرفـة، هي:

1- ذات قيمـة: أي بمعنـى أن العـاملين يكونـون قـادرين علـى تحسـين الكفـاءة والفاعليـة للمنظمـة عنـدما يجـدون الطـرق اللازمـة لتخفـيض الكلـف وتحقيـق شـيء استثنائي للزبـون ، أو لإيجاد بعض حـالات الارتبـاط بين برامج التمكين ، مبـادرات أدارة الجـودة الشـاملة ، التحسين المستمر لمنتجات المنظمة (المادية والخدمية).

2- نـادرة الوجـود: ويكـون ذلـك عنـدما تكـون معـارف ومهـارات وقـدرات العـاملين غيـر متساوية مع ما تمتلكه المنظمات المنافسة.

3- صعبة التقليد: أي بمعنى أن قدرات وخصائص العاملين لايمكن أستنساخها او تقليدها من قبل الآخرين.

4- منظمة ومرتبة : ويتم ذلك عندما تكون قدرات ومواهب العاملين لها القدرة على ربط وتحسين أعمالهم في مهام جديدة لحظة حدوثها.

فضلا عن ذلك يؤكد الباحث أهمية قدرتها على مساعدة القادة في جعل منظماتهم ذات أداء عالٍ أو متفوق عبر إدارة عمليات التغير التحويلي .

هـ- التغير في القيمة والتوجه change in value and orientation

وهو التغير في النظرة الى قيمة الموجودات غير الملموسة لدى المنظمات الحالية بين الماضي والحاضر، ومدى أسهاماتها الفعلية في ستراتيجيتها، إذ يشير (Gribb,2005:3) الى انه يمكن التعرف على ذلك من خلال النظر الى مضمون الجدول (5).

جدول (5) النظرة الجديدة الى رأس المال البشري الاستراتيجي

مـــن	إلى
قيادة المنتج	قيادة الزبون
الوظيفة	الأنشطة
الموجودات الملموسة	الموجودات غير الملموسة
من الأعلى الى الأسفل	من الأسفل الى الأعلى
التغيير المتسارع	التغيير التحويلي
الادارة	القيادة

و - تأسيس المنظمات الذكية The establishment of smart organizations

يستلزم بناء المنظمات الذكية بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لها، لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة (صالح ،42:2006) فالعقول المتميزة بذكائها وقدراتها توجد في رأس المال البشري الاستراتيجي . وفي هذا الصدد أشار المدير التنفيذي لشركة (Microsoft) الى أنه في مجتمع بزوغ المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني والمهارة والقيادة وفي كل منطقة من العالم وفرة منها، وهذا يعدّ بان تكون المرحلة القادمة في التأريخ الإنساني ذات أهمية خاصة (Devlin,2001:15) . ويعبر (Treacy et al,2003:1) عن الحرب التنافسية بين المنظمات بقوله أن الحرب بين المنظمات حاليا هي " حرب العقول والمواهب ".

المحور الثاني :التطور التأريخي لرأس المال البشري الاستراتيجي

of human capital strategic The uistorical development

يقول (Ebel;1972:5) الى إنّ النظرة التاريخية لدراسة أي موضوع تساعد على حل المشكلات التي تواجهنا في الوقت الحاضر وتزودنا بالمعرفة بإطار عمل متماسك في هذا الحقل . أن التطور التاريخي لرأس المال البشري الاستراتيجي، هوأمتداد طبيعي لتطور رأس المال البشري، وهو نتيجة للتطورات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمنظمة وحلول مجتمع المعرفة ، الذي يركز على القدرات العقلية دون البشرية ، وتحديدا القدرات المتميزة ذات القيمة والتفرد العالي التي تطلبها حاليا تقنية المعلومات والتنافسية الشديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة والتي برزت بشكل كبير في بداية ألالفيه الثالثة، والتي تطلبت قدرات ستراتيجية يمكن لها التعامل مع هذه التحديات . والمتتبع لبروز مصطلح رأس المال البشري الاستراتيجي (Strategic Human Capital) يجد ان اغلب الدراسات الحديثة التي تعاملت معه ، تشير الى انه قد برز تحديدا في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وهو نتيجة لحجم

و – تأسيس المنظمات الذكية The establishment of smart organizations

يستلزم بناء المنظمات الذكية بالدرجة الأساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لها، لان تلك العقول لها قابلية التكيف مع الظروف المتغيرة (صالح ،42:2006) فالعقول المتميزة بذكائها وقدراتها توجد في رأس المال البشري الاستراتيجي . وفي هذا الصدد أشار المدير التنفيذي لشركة (Microsoft) الى أنه في مجتمع بزوغ المعلومات أصبحت الموارد الطبيعية الحاسمة هي الذكاء الإنساني والمهارة والقيادة وفي كل منطقة من العالم وفرة منها، وهذا يعدّ بان تكون المرحلة القادمة في التأريخ الإنساني ذات أهمية خاصة (Devlin,2001:15) . ويعبر (Treacy et al,2003:1) عن الحرب التنافسية بين المنظمات بقوله أن الحرب بين المنظمات حاليا هي " حرب العقول والمواهب ".

المحور الثاني :التطور التأريخي لرأس المال البشري الاستراتيجي

of human capital strategic The uistorical development

يقول (Ebel;1972:5) الى إنّ النظرة التاريخية لدراسة أي موضوع تساعد على حل المشكلات التي تواجهنا في الوقت الحاضر وتزودنا بالمعرفة بإطار عمل متماسك في هذا الحقل . أن التطور التاريخي لرأس المال البشري الاستراتيجي، هوأمتداد طبيعي لتطور رأس المال البشري، وهو نتيجة للتطورات التي حصلت في البيئة المحيطة بالمنظمة وحلول مجتمع المعرفة ، الذي يركز على القدرات العقلية دون البشرية ، وتحديدا القدرات المتميزة ذات القيمة والتفرد العالي التي تطلبها حاليا تقنية المعلومات والتنافسية الشديدة التي أفرزتها ظاهرة العولمة والتي برزت بشكل كبير في بداية ألالفيه الثالثة، والتي تطلبت قدرات ستراتيجية يمكن لها التعامل مع هذه التحديات . والمتتبع لبروز مصطلح رأس المال البشري الاستراتيجي (Strategic Human Capital) يجد ان اغلب الدراسات الحديثة التي تعاملت معه ، تشير الى انه قد برز تحديدا في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين، وهو نتيجة لحجم

التحديات التي أفرزتها هذه التطورات وضرورة امتلاك المنظمة لموجودات استراتيجية تمتلك قدرات عقلية متميزة يمكن تحسينها عبر الاستثمار فيها. إي بمعنى استخدام هذه الموجودات لخلق القيمة المضافة والأرباح للمنظمة (Honger,2000) .

وأدناه العرض الموجز للتطور التأريخي لرأس المال البشرى الاستراتيجي

أولا- نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات المتقدمة عبر استخدامها لمبدأ الترشيق (Downsizing) ومبدأ التوريد الخارجي (Outsourcing) نتيجة لتوجهها الى الأعتماد على بعد التكلفة لاغراض تميزها عن مثيلاتها، بهدف تحقيق ميزة تنافسية خلال عقد الثمانينيات والتسعينيات من القرن الماضي ، أدى الى افتقادها الى الملاكات الاستراتيجية، وخصوصا في المهن الحاسمة ذات العلاقة بالرسالة والأهداف حيث ان ذلك قد أدى الى ظهور تحديات خطيرة واجهتها في المجالات الآتية .(٢٠٠١:٧ gao:)

1-الافتقار الى التنسيق الاستراتيجي

2-قلة توازن المهارات في المنظمة

3-قلة توازن قوة العمل و المحافظ على المهارات

4- تحديات تعاقب التخطيط الوظيفي .

5- المسؤولية المتكافئة للأداء

6- أنظمة التقييم القديمة أو التقليدية

7 - انخفاض الاستثمار في الأفراد عبر التدريب و التطوير المتخصص والقدرات التكنولوجية.

ثانيا- حركه التقاعد الكبيرة خلال المرحلة أعلاه في المهن الحساسة ، وذات الصلة برسالة هذه المنظمات التي أدت الى استنزاف طاقاتها الاستراتيجية وبما نسبته(40%) كما أن التغييرات التي حدثت في البيئة العالمية وشدة التنافس على المستوى العالمي نتيجة لبروز ظاهرة العولمة بشكل كبير، قد ادى الى الطلب على الموارد البشرية

الاستراتيجية، والتي تتمتع بمهارات وقابليات عالية، تستطيع من خلالها التعامل مع معطيات الواقع الجديد الذي تعيشه تلك المنظمات.

ثالثا- في سنة (1995) كانت البداية من قبل المنظمات الأمريكية للتوجه نحو رأس المال البشري الاستراتيجي حيث عقدت حلقة دراسية شملت (32) قائداً لمنظمات في القطاع الخاص والعام ، لغرض دراسة المداخل التي يجب اعتمادها لادارة الأشخاص والمبادئ التي تستخدم ، والتغيير الذي يجب ان يحدثوه، والدروس التي يجب تعلمها، وفي ضوء تطبيقات هذه الحلقة برز الطلب على أسرع وارخص وافضل خدمه تجهز وتقود المنظمات لتطوير طرائق مرنة وجديدة لإدارة الأشخاص، إذ توصلت الى ان هنالك بعض المبادئ المترابطة الواجب اعتمادها من قبل المنظمات للغرض أعلاه وهي (GAO;1995:28) :النظر إلى الأشخاص كموجودات لها قيمة بدلا من النظر إليهم ككلفه ، والتأكيد على رسالة المنظمة ورؤيتها وثقافتها ،وتحميل المدراء المسؤولية في تحقيق النتائج ، بدلا من القواعد الموجهة للنشاط والمعايير،و اختيار الهيكل التنظيمي الملائم لكل منظمةٍ بدلا من محاولة عمل هيكل تنظيمي ملائم للجميع ، و توحيد ادارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة ، والتعامل مع التعليم المستمر كاستثمار لاجل النجاح ، بدلا من اعتبارها تكلفة يجب تخفيضها ، و توفير دعم للقيادة التي تتعامل مع التغيير كحالة دائمية.

رابعا- بدأت المنظمات الأمريكية الرائدة أمثال مكتب المحاسبة الأمريكي العام (GAO:2001)،وكالة الفضاء (NASA,2002) ،ومكتب إدارة الأشخاص (OPM:2002)، ومكتب العمل (DOL:2003) ،ومنظمة الطاقة (DOE:2004) بالتوجه نحو رأس المال البشري الاستراتيجي نتيجة للفجوات التي حدثت لدى المنظمات نتيجة لأستخدامها لمبدأي الترشيق و التوريد الخارجي حيث لوحظ :

1- صمم مكتب المحاسبة الأمريكي العام في سنة (2001) أنموذج راس المال البشري الاستراتيجي، وعده من المجالات الخطرة في عمل المنظمات الواجب توجيه الانتباه لها.

2- صمم مكتب الأشخاص الأمريكي (OPM) في سنة (2002) أنموذج لرأس المال البشري الاستراتيجي سماه (إطار رأس المال البشري ، التقييم والمسؤولية) الذي يرمز له (HCAAF) ويتكون من خمسة انظمة لإدارة رأس المال البشري ستراتيجيا لاغراض تحقيق تفوق المنظمات عبر الأداء العالي .

3- صمم مكتب العمل الأمريكي (DOL) في عام (2002) الأمريكي الآنموذج لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي اعتمادا على معايير النجاح المعدة من قبل مكتب (OPM) وقد تضمن النموذج الأبعاد الآتيه (التنسيق الاستراتيجي ، تخطيط قوة العمل ونشرها، القيادة وادارة المعرفة ، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، الموهبة، المسؤولية).

4- صممت وكالة الفضاء الامريكية (NASA) في عامي (2003,2002) نموذج إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي الذي أطلقت عليه أسم "معمارية إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي" والذي تكون من التنسيق الاستراتيجي ، الكفاءات الاستراتيجية، التعلم، ثقافة الأداء ، والقيادة .

5- في سنتي (2003,2002) عدّ مكتب المحاسبة الأمريكي العام أن رأس المال البشري الاستراتيجي من الموجودات الاستراتيجية والثمينة لدى المنظمات الأمريكية ويجب أن يدار ستراتيجيا من خلال أبعاده: القيادة ، تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي ، امتلاك المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، وتلك تعد من المجالات الخطرة في عمل المنظمات التي يجب ان تعطى الاهتمام الشديد اليها ان هي أرادت المنافسة والتفوق في عملها.

الفصل الثالث

أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي

تمهيد

أن إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي تتحدد في الأبعاد اللاحقة والتي تعدّ من المجالات المتميزه الأهمية للمنظمات، بل ويطلق عليها بالمجالات الخطرة في عملها وهي:

1- القيادة الاستراتيجية

2- تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي

3- امتلاك الموهبة وتطويرها والأحتفاظ بها.

4- الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

وستم تناول تلك المحاور تباعا.

المحور الأول: القيادة الاستراتيجية Strategic Leadership

يعدّ موضوع القيادة من الموضوعات المهمة التي تناولها الفكر الإداري الحديث ،وذلك لما لها من تأثير على كل حلقات المنظمة، وهي كذلك من العمليات المهمة ذات الأثر الكبير في حركة الجماعة ونشاط المنظمة ، وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف المنظمة المرغوبة ، إنّ القيادة هي حركة تأثيرية متكاملة تعمل في إطارعمل التجمعات البشرية، وهي أيضا ظاهرة اجتماعية لا تنمو من فراغ إطلاقا، وإنما وَسط التجمعات البشرية الفاعلة . وقبل تناول موضوع القيادة الاستراتيجية كبعد من أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي، فأن المدخل التحليلي الذي أعتمد في الدراسة يلزمنا الى تقسيم هذا المحورالاول الاتي:

أولا- مفهوم القيادة وأنواعها

ثانيا- مفهوم القيادة الاستراتيجية

ثالثا- نظريات القيادة الاستراتيجية

رابعا- أدوار القيادة الاستراتيجية

خامسا- تطوير القيادة الاستراتيجية

اولا: مفهوم القيادة The cepte cor of leader ship

يجد المتتبع لمفهوم القيادة أن هنالك عدداً كبيرآمن التعاريفات قد تناولته ،وكل منها يمثل نظرة الكاتب أو الباحث فيه، مما يشيرالى أهميتها في الفكر الإداري المعاصر لكونها تمثل الجهد أو العمل الذي يؤثر في الأفراد، ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف صالح لهم جميعا، ويرغبون في تحقيقه ،وهم مرتبطون معا في جماعة متفاعلة .بينما أكد(العنزي،1994:283) أن القيادة هي السلوك القادر فى التأثير بسلوكيات الآخرين ،والعمل على مساعدتهم للوصول الى تحقيق الأهداف التنظيمية ، وتتحدد هذه القدرات بكيفية تفاعل المدير مع الآخرين ،استنادا الى ما تتوافر لديه من مهارات أدارية ومعرفة فنيـة فـي إدارة العمـل والمواقـف التنظيمـي ويتفـق كـل مـن (مخـامرة

وآخرون،193:2000) و(Certo,2006:365) مع ما ورد أعلاه بكون القيادة عملية لتوجيه سلوك الآخرين بغرض إنجاز بعض الاهداف .

وعلى صعيد نماذج القيادة فأن كلاًمن(جلاب،225:2005) و (الطائي ،137:2006) و(Certo,2006:352) يشيرون الى أن نماذج القيادة تتكون مما يأتي :

1- القيادة التبادلية Transactional Leadership

ويتم فيها التبادل المشترك بين القائد والمرؤوس لأسباب اقتصادية أو سياسية (Rhodes and Fincham,1999:233). ويعرفها (Daft and Noe,2001:402) على أنها العملية التي تدرك حاجات المرؤوسين ورغباتهم وتحدد كيفية إشباعها من خلال مبادلتها كمكافآت عادلة لتحقيق أهداف محددة او واجبات معينة.

2- القيادة التحويلية Transformational Leadership

و تتصف بالنمط العالي الأداء (High Performance) والتي تغير طرائق تفكير المرؤوسين جذريا ، والتي تمتلك الموهبة والإلهام (Inspirit) اللذين من خلالهما يحدث التأثير في الآخرين ويحثهم على القيام بمستوى غير اعتيادي من الأداء (Tieky and Deranno,1990:122 (Bass and Avolis,1990:131) .

3 الاستراتيجي –القيادة الكارزمية Charismatic Leadership

وهي القدرة على دفع المرؤوسين باتجاه الأداء المتوقع، إذ تمتلك رؤية مستقبلية وتستطيع دفع الآخرين لإدراكها بالطريقة التي تجعل الرؤية حقيقة (Daft,2003:532)، حين أن كلاً من (Angelo and Brain 2003:469)) ينظرون إليها على أنها قابلية القائد على دفع أداء المرؤوسين بشكل يتجاوز المتوقع ،ويجعلهم يعملون بأتجاه أهداف المنظمة اكثر من عملهم نحو مصالحهم الشخصية.

4- القيادة بالتمكين Leadership By Empowerment

وهي القيادة كما يشير اليها (Schermerhorn,1996:100) التي تتميز بمساعدة العاملين وتزويدهم بمسؤوليات العمل وسلطاته واتخاذ القرارات ذات العلاقة بعملهم،

وبالتالي في زيادة معرفة المرؤوسين وتوظيف اكثر لهذه المعرفة في مجال العمل للحصول على تمييز حقيقي لهم وفسح المجال لأحترام المواهب .

5- القيادة الإبداعية Innovative Leadership

وهي القيادة التي تتميز بالخصائص الآتية :(الراجح، 8:1998)؛(الطائي;136:2006)

الاعتداد الذهني والفكري والنظرة الشمولية، الميل الى استخدام الاتصالات غير الرسمية في العمل،

التفكير بالمنظمة ككل وتحديد مقدار أسهامه بالعمل ، تطرح باستمرار حلول غير أعتياديه لمشكلات العمل ،تهيىء المجال للمناقشة الصريحه ولاتسعى لفرض الحلول الاتفاقية على المرؤوسين ، وتفسح المجال بصورة كبيرة لمشاركة العاملين .

6- القيادة الخارقة Suprior Leadership

يشير (Gordon,1993:354)، (الطائي ، 2006: 138) ، بأنها التي تعزز دور القائد في مساعدة الآخرين لاكتشاف قدراتهم وزيادتها ،ويمنحهم القدرة على العمل بشكل أكبر والقائد هنا يقود ذاته قبل الآخرين، فيمارس التأثير على نفسه للتحفيز الذاتي وذلك من خلال مراقبة الذات وتصحيح أخطائها، وضع الاهداف الذاتية، مكافأة الذات وعقابها ،أيجاد نماذج تفكير فعالة .

ثانيا تعريف القيادة الاستراتيجية The concept of leader ship strategy

القيادة الاستراتيجية (Strategic Leadership) هي من مكونات القيادة الخارقة كما يشير (Thomas, 1999:40) الى ان القادة المطلوبين في مجال ادارة راس المال البشري الاستراتيجي ينبغي ان يكونوا من القادة الاستراتيجيين الناجحين الذين يفترض ان يتصفوا بالآتي:

1- التطوير والتواصل مع الرؤية المستقبلية للمنظمة

2- إشراك جميع العاملين وفي مختلف المستويات بأنشطة الادارة الاستراتيجية النافعة

3- السماح للعاملين بالإبداع في المنتجات والخدمات، ومتطلبات أنشطة الادارة المطلوبة التي من خلالها يحصل العاملون على فرصتهم المناسبة

4- بناء القادة الميدانيين وتشجيعهم على تحمل المسؤولية

5- القدرة على فهم العاملين ومشاكلهم

6- الثقة بالآخرين داخل المنظمة

ان مصطلح الاستراتيجي (Strategic) له علاقة بمفهوم الاستراتيجية والتي ببساطة هي خطة لإنجاز الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها ، والاستراتيجية كخطة هدفها ربط النهايات والطرائق والوسائل ، وإنّ عملية الربط بين القيادة الاستراتيجية والاستراتيجية ينطلق من أن هدف القيادة هنا هو تحديد النهايات بأبسط الطرائق ، وتطبيق أكثر الوسائل تأثيرا. وطالما أن الاستراتيجية هي خطة فالقيادة الاستراتيجية هي تفكير واتخاذ قرار لتطوير هذه الخطة .أن مصطلح الاستراتيجي أخذ حاليا يستخدم في أكثر من مجال منها التخطيط الاستراتيجي ،القرار ، تشير هذه القيادة الاستراتيجية، ويشير الفكرالإداري الى أن مصطلح القيادة الاستراتيجية قد انحدرمن أصول عسكرية، ألا أنه سرعان ما حظي بأهمية استثنائية في بيئة الاعمال (جلاب، 26:2005)، والسبب في ذلك كما يشير (Wright et al,1998:230)) يعود الى التغييرات البيئية المتسارعة، فضلا عن التعقيد المتزايد من جانب منظمات الاعمال نفسها، والذي يتطلب قيادة تمتلك القدرة على التعامل مع هذه التعقيدات .

لقد أشرت البحوث والدراسات والمؤلفات التي تم تناولها في موضوع القيادة الاستراتيجية اختلاف النظرة إليها ، مما يشير الى عدم الاتفاق على تعريف مشترك إذ وجد مجموعة من المفاهيم كل منها تتناوله من زاوية معينه، وهذا يؤشر أهمية الموضوع، وكذلك حداثة تناوله في الفكر الإداري الحديث. وهذا ما سيلمس في العرض اللاحق فقد عرفها (Crowe:1993:10) على إنها تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الاستراتيجية ، وإيصال هذه الرؤية الى الجهات ذات العلاقة

والولاء والقوة اللازمتين لإدراك هذه الرؤيـة وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح. والقيادة الاستراتيجية عند (Finkelstein and Hambrick,1996:223) هي عمل متعدد الوظائف يستلزم الآخرين إنجازه ،بينما أكد (Macmillan and ampoe,2000:112) على أن القيادة الاستراتيجية هي العملية التي تتصل بتحقيق الميزة التنافسية قياسا بالمتنافسين، وهي نتاج المخرجات لعملية الادارة الاستراتيجية ، وهي في الوقت نفسه حالة اكثر من كونها وسيلة إدارية، أي بمعنى أنها أساس تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ،

ويفهم من(Schermerhorn,2002:222) أن القيادة الاستراتيجية هي قدرات يتم من خلالها الهاب حماسة العاملين على الارتباط الناجح في عملية التغيير المستمر وتنمية وتحسين الاستراتيجيات وتنفيذها، ويتم ذلك عبر الإلهام الذي تمارسه القيادة على العاملين في هذا الشأن . وبدوره ترى الدراسة الحالية أن القيادة الاستراتيجية هي مجموعة من ألانشطة المهمة المستندة الى رسالة وأهداف المنظمة يمارسها مجموعة الأشخاص الذين يمتلكون قدرات تمكنهم من استخدام موارد المنظمة بكفاءة وفاعلية، وبما يؤدى الى تحقيق تفوقها في بيئتها الحالية والمستقبلية . ولعل من نافلة القول انه عندما ينظر الى المنظمة لنرى من يتحمل مسؤولية قيادتها وأدارتها نجد أن هنالك جهتان تقع عليهما مسؤولية ذلك ،هما المديرون التنفيذيون الرئيسيون ، وفريق الأدارة العليا.

مراحل التخطيط الاستراتيجي

أ_مرحلة التخطيط الاستراتيجيSTRATGIC PLANING STAYA

يقصد بالتخطيط الاستراتيجي عملية تركيب الخبرة الشخصية للقائد وخبرة الآخرين ، والبيانات التي تم الحصول عليها من الدراسات لغرض صياغة رؤية ستراتيجية واضحة للاتجاه الذي ينبغي أن تسير عليه المنظمة (Mintzberg,1994:107) وبهذا الصدد، يؤكد(Certo,2003:168) الى أن التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط طويل الأمد الذي يركز على المنظمة ككل في صياغة الرؤية الاستراتيجية، وعلى وفق هذا المجال فأن

القيادة تتعامل مع المنظمة كأنها وحدة عمل واحدة ، ومحاولة المنظمة أثناء هذه المرحلة التفكير في الاهداف والاستراتيجيات التي يمكن ان تسهم بشكل كفوء في تحقيق رؤيتها وغرضها بأفضل صورة ممكنة . وتتكون هذه المرحلة من ست خطوات متسلسلة هي :

أولا- بحث وتحليل واقع المنظمة ومعطيات بيئتها : كي تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي وتحقق ما هو مطلوب منها، فلابد ان يفهم المشتركون في هذه العملية البيئة التي يعملون فيها،إذ تبرز الحاجة الى المعلومات تتعلق بحاجات المؤسسين ، وواقع الأسواق ، القدرات التنظيمية الواجب توافرها لدى المشتركين في عملية التخطيط ، وبما يدعم وجهات نظرهم وعمليات التحليل التي يقومون بها .

ثانيا- تطوير الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وغرضها: فالرؤية الاستراتيجية ينبغي أن تكون بمثابة لوحة فنية تتجسد فيها معالم الواقع الحالي والطموح في وقت واحد، وهي تمثل بذلك مؤشر سليم يمكن التعويل عليه في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات الاستراتيجية ، فضلا عن دورها في التنسيق بين نشاطات فرق العمل التي تستلزمها عملية القيادة الاستراتيجية .

ثالثا- تحديد الاهداف التنظيمية : أن الاهداف هي الحالة التي ترغب المنظمة بلوغها ،وهي وسيلة لترجمة غرض المنظمة الى أفعال محددة . ويمكن تمييز أهداف المنظمة عن غرضها إذ إنّ الاهداف تحاول الإجابة الى ما تسعى المنظمة تحقيقه . وأما غرض المنظمة فهو الذي يجيب عن سبب وجود المنظمة .(آل ياسين،44:2001) .

رابعا- تحديد مؤشرات النجاح : إن كل منظمة بحاجة الى تحديدها لكل هدف ، وذلك لان نجاح المنظمات يدفعها على المضي قدما نحو الأمام، نتيجة للإحساس الذي يولده لدى العاملين بالهدف الذي تم تحقيقه ، وبالتالي يدفعهم نحو طموحات أكبر.

خامسا- تطوير الاستراتيجيات لتحقيق اهداف المنظمة : وعلى وفق هذه الخطوة يتم ترجمة هذه الاهداف الى خطط عمل تفصيلية ، والتي يتطلب إنجازها من القائد الاستراتيجي تطوير ستراتيجيات محددة ومناسبة استنادا الى مؤشرات النجاح التي تم تحديدها لأي من اهداف المنظمة .

سادسا– تحديد سبل تنفيذ الاستراتيجية: وهي التي تتضمن سبل تنفيذ أي من الاستراتيجيات التي سبق تحديدها في الخطوة السابقة، وهذه السبل قد تكون مشاريع أو نشاطات تسهم بشكل أساس في تنفيذ الاستراتيجية ، وذلك في حدود وإمكانيات المنظمة ، ومواطن الضعف الخاصة بها. ويتضمن وصف هذه السبل الإجابة عن الأسئلة الخمسة الاتيه (جلاب،36:2005) لماذا ينجز المشروع؟ ماهي الاهداف التي سيتم إنجازها ؟ كيف سيتم إنجاز هذه الاهداف ؟ متى ستتم المباشرة بتنفيذ المشروع ؟ كيف سيتم قياس نجاح المشروع؟ . (The Goettler Associates,2003:13)

المنظمة ، ومواطن الضعف الخاصة بها. ويتضمن وصف هذه السبل الإجابة على الأسئلة الخمسة الاتيه (جلاب،36:2005) لماذا ينجز المشروع؟ ماهي الاهداف التي سيتم إنجازها ؟ كيف سيتم إنجاز هذه الاهداف ؟ متى ستتم المباشرة بتنفيذ المشروع ؟ كيف سيتم قياس نجاح المشروع؟ . (The Goettler Associates,2003:13)

ب– مرحلة التنفيذ IMPLMETATION PHASE

وفيها يتم وضع نتائج التخطيط موضع التنفيذ الفعلي من خلال توجيه موارد المنظمة صوب أنجاز الاهداف والاستراتيجيات التي تم تحديدها سابقا، بهدف التأكد من إنجازها جميعا ، وهذه المرحلة كما يشير اليها(Goettler,2003:16) على انها تتضمن ست خطوات هي :

اولا– تحديد أدوار ومسؤوليات المشتركين كافة : لغرض توزيع عبء العمل على العاملين ولكي يخلق انطباعا لديهم بشأن اهتمام القادة بتصميم الاعمال بشكل عملي ، وهنا ينبغي على القادة الاستراتيجيين تحديد المسؤوليات بالشكل الذي يتناسب مع عمليات الإسناد المطلوبة لبلوغ كل من الرؤية الاستراتيجية وغرض المنظمة وأهدافها.

ثانيا– إرساء دعائم عملية أتصال متجددة باستمرار : ومن أهم التحديات الكبيرة التي تواجه عملية التنفيذ هي عملية التأكد من توجيه موارد المنظمة كافة بشكل مباشر صوب الأسبقيات المحددة سلفا، وهذه العملية لا يمكن أن تتم إلا عن طريق ضمان توافر عملية

الاتصال الفاعلة التي تؤدى دورا جوهريا في المجالات الآتية : توفير أساس للفهم المشترك حول غرض المنظمة ، تقديم تفسيرات لمبررات اختيار الاهداف التنظيمية ، ستراتيجيات لتنفيذ وآلياتها الإسهام في تحديد الجهة التي تتحمل المسؤولية في التنفيذ بشكل مباشر ، تحديد دور العاملين في المنظمة لإنجاز رسالتها ، إمكانية الحصول على تقارير عن واقع سير العمل داخل المنظمة ، مساعدة العاملين والمنظمة على التعرف على مستوى النجاح الذي تم التوصل إليه.

ثالثا– تطوير فاعلية فرق المنظمة : تتكون فرق العمل من مجموعة صغيره من العاملين من ذوي المهارات المكملة بعضها البعض ، والملتزمين بهدف عام ، و يقومون بتوجيه أدائهم صوب غرض محدد على النحو الذي يجعل منهم محاسبين لانفسهم (Dobbine et al,1997:100) ويشير (Massop,1991:8)) أنه ولأغراض الاحتفاظ بفرق عمل فاعلة ، فأن القيادة الاستراتيجية في منظمات الاعمال الرائدة تستخدم عدة طرائق للاحتفاظ بفرق عمل فاعلة منها ،الفهم الواضح لأعضاء الفريق لرسالة المنظمة وأهدافها، تحديد العوامل التي تسهم في نجاح عمل الفرق، تطوير التصرفات المناسبه لأي عامل من عوامل النجاح، صياغة وتحديد القواعد والإجراءات الضرورية لعمل الفريق، والمشاركة في المعلومات.

رابعا– قياس النجاح وتقديم التقارير : يقاس ألنجاح في هذه الخطوة عن طريق المقارنة المرجعية(Benchmarking) التي تشير الى مقارنة أداء المنظمة مع أداء المنظمات الرائدة بهدف تحديد موقعها الحالي (المشهدي،26:2002) ويذهب (Hill:1996:24) الى أن المقارنة المرجعية ترتبط بالتحديث المستمر لمستويات وملامح المنافسة ضمن الأسواق ،وهي في الوقت نفسه تحسين إيجابي من خلال التعلم من الآخرين ،

خامسا – الإطراء على النجاح والتحفيز المادي والمعنوي : إنّ الغرض من هذه الخطوة هو تعزيز وتدعيم النجاح المتحقق ، اذ يشير التحفيز بصورة عامة الى المردود الذي يحصل عليه العامل كمكافأة له جراء تحقيقه مستويات أداء تفوق الأداء الحالي، وهنا يتوجب على

القائد الاستراتيجي ربط المكافآت المادية والمعنوية الممنوحة بمستويات الإنجاز التي سبق ان تم الاتفاق عليها بين القائد والعاملين . فالقيادة الاستراتيجية وجدت كي تعمل من أجل تحقيق هدف ما ، وعملها في هذا الشأن لابد أن يستند الى أسس تنطلق منها ، وهي الرسالة والأهداف، وضمن خطوات تعتمدها في هذا الشأن. ويشير (Bruce et al,2000:336)الى أن هنالك خمس خطوات تعتمدها القيادة بشكل متدرج لهذا الغرض شكل (6) وهي

1 -الكفاءة: وهي ضرورية لعملها، وبخلافها لا يمكن لها أن تنجز عملها، وهذه الكفاءة تستخدمها القيادة للمراهنة في الحصول على الحصة السوقية ، أو الميزة التنافسية،أو أمثلية الأداء للعاملين والمنظمة. وانطلاقا من القول دعنا نعمل الأشياء الصحيحة من الخطوة الأولى.

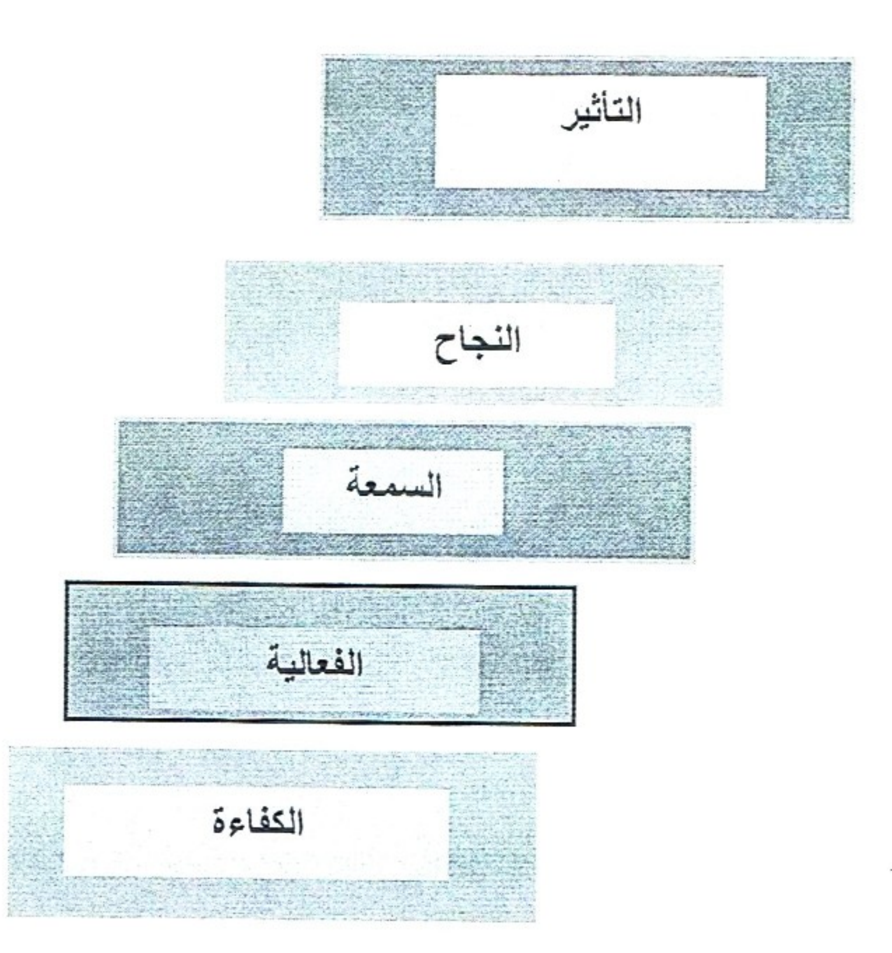
2- الفاعلية: أن عمل الأشياء بشكل صحيح منذ اللحظة الأولى يقود للتأثير في الوسط الذي تعمل فيه تلك القيادة.

3- التأثير: وهو التأثير الناتج من الفاعلية أعلاه، ويكون التأثير أولا في البيئة الداخلية للمنظمة عبر التأثير في قلوب العاملين وعقولهم، عبر السمات و قوة الإقناع والإلهام اللتين تتمتع بها القيادة الاستراتيجية.

4-السمعة: وهي الخطوة التي تتعلق بما تؤخذه المنظمة بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية

شكل (6) سلسلة خطوات القيادة الاستراتيجية

ما الذي يؤخذ بالحسبان عند أتخاذ القرارات الاستراتيجية؟



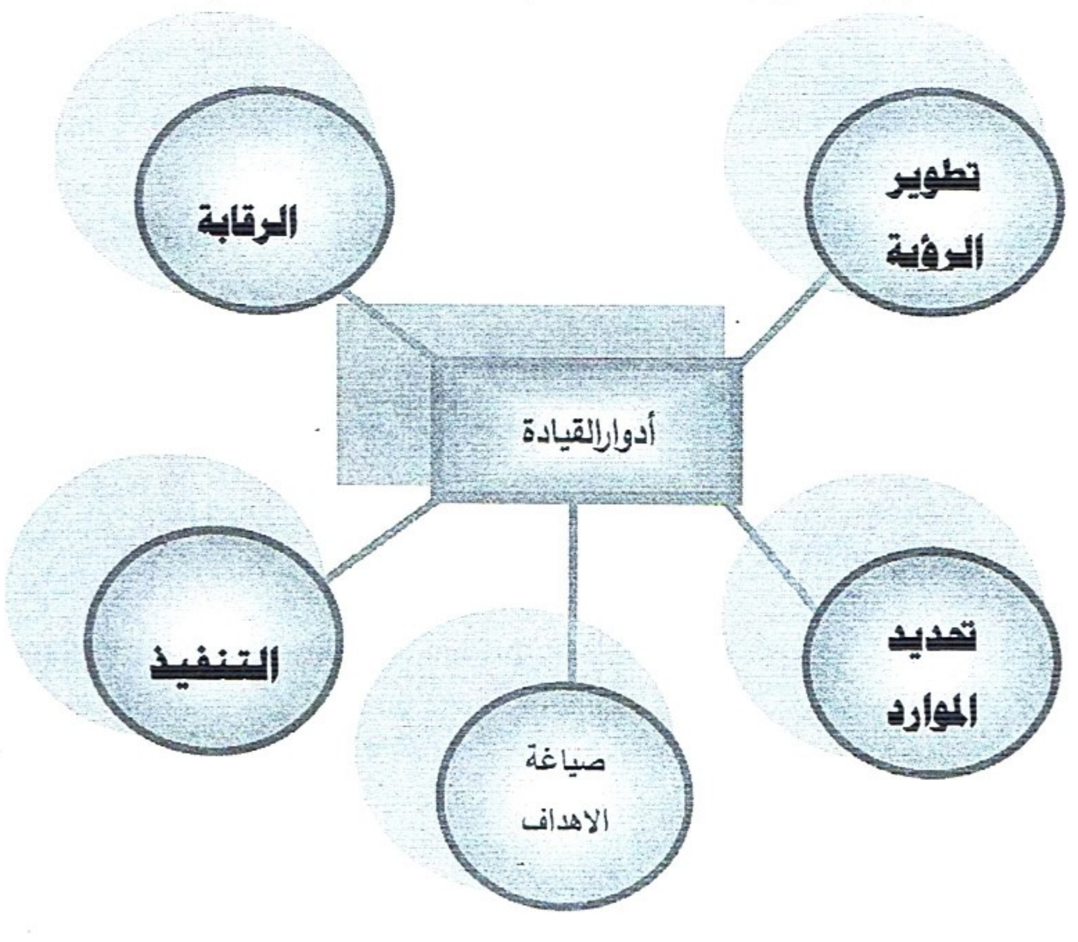
رابعا:أدوار القيادة الاستراتيجية STRATEGIC LEADER SHIP ROLES

المتتبع لدور القيادة الاستراتيجية في عمل المنظمة يجد أنها تمارس بأدوار متعددة، وهذا ما أشار إليه الكثير من الباحثين والمهتمين الذين تناولوا هذا الموضوع، وصاغوا نماذج لهذه الأدوار، وعلى وفق رؤيتهم لدورها .وفيما يأتي أدناه بعض هذه النماذج ;

1-أنموذج (Mason)

تعود فكرة هذا الانموذج الى المقالة الموسومة تطوير التخطيط الاستراتيجي التي نشرت من قبله في سنة (1986)، إذ أشار الى أن الأدوار التي يمارسها القائد الاستراتيجي بكونه مفكرا ستراتيجياً ، هي خمسة كما يوضحها الشكل (7) (Mason,1986:76-80) وهذه الأدوار هي:

شكل (7) أنموذج (Mason,1986) لأدوار القائد الاستراتيجي



أ- تطـــوير الرؤيـــة الاســـتراتيجية : VISION STRATEG AHAIWIR

ويتم ذلك من خلال تطوير طريقة تفكير القائد المنفتح على العالم الخارجي وتأملاته في متغيرات البيئة الخارجية . وهنا يحتاج القائد الستراتيجي الى ممارسة أربعة أنماط للتفكير الاستراتيجي وهي (العام، الواقعي، التجريبي،والتحليلي) ، فضلا عن الإصغاء الى الآخرين ، لكي تكتمل صورة المستقبل أمامه بأبعادها وملامحها كافة.

ب- تحديـــــد المـــــوارد والعلاقـــــات :THDIDMOARDELATION

أي تحديد طبيعة وجودة الموارد اللازمة لإنجاز كل نشاط من نشاطات المنظمة استناد الى رؤيتها ورسالتها. وهنا يبرز دور القائد الاستراتيجي في تحديد علاقات الترابط المنطقية بين مختلف الجهات داخل المنظمة ، مستندا لنمط التفكير الواقعي .

ج- صياغة الاهداف التنظيمة والتعريف بها :

وعلى وفق هذا الدور يقوم القائد الاستراتيجي بتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة الفرص والتهديدات المحيطة بها وتحليل البيئة الداخلية لها لتعرف نقاط القوة والضعف فيها، وربط هذه المتغيرات مع تصوراته المستقبلية ممثلة برؤيته ورسالة المنظمة.

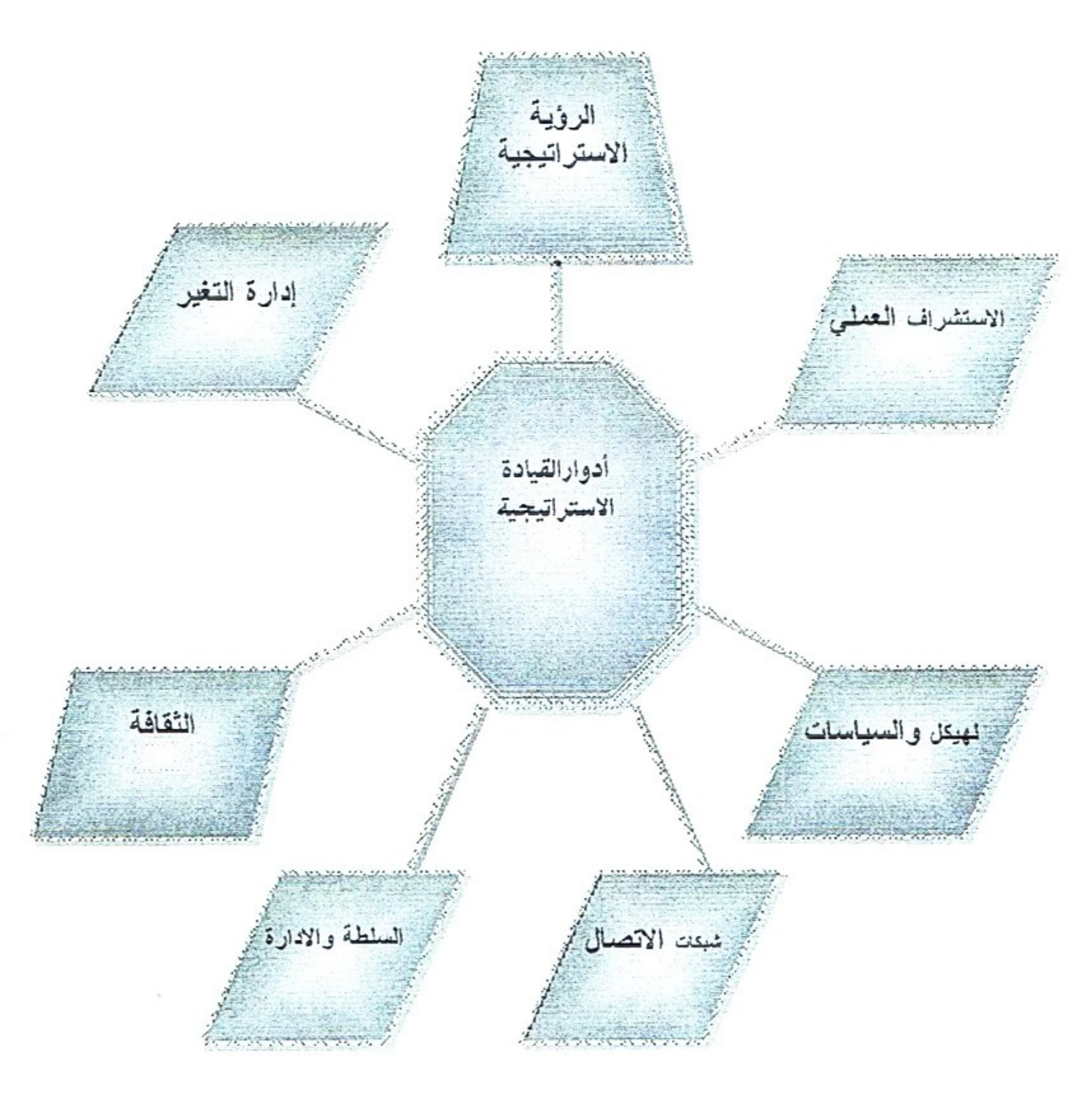
د- التنفيذ: وهو التنفيذ للدور المناط به عبر أفعاله وسلوكياته وتجاوز الأخطاء وتصحيحها ، إذ يكون القائد هنا مثالا يقتدى به من قبل الإدارات التنفيذية في المنظمة، والقصد منها تهيئة مستلزمات تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمنظمة وأهدافها، مستندا في ذلك الى قابلياته في تقديم مبررات للنتائج التي ستحصل عليها لو تحققت رؤيته الخاصة بالمنظمة.

هـ - الرقابة : أن الدور الذي يمارسه القائد الاستراتيجي هنا يتطلب اعتماد النمط العام للتفكير الاستراتيجي لكي يعطي تصوراً واضحاً ودقيقاً عن عمليات التنفيذ الحالية ومدى تجاوزها المعوقات والأخطاء التي شهدتها عمليات التنفيذ السابقة، ومن خلالها يتم تحديد الفجوة الاستراتيجية ومعالجتها

2- أ نموذج (Thompson,1997)

قدم هذا الأنموذج من قبل (Thompson) في عام (1997) في مؤلفه الموسوم " الادارة الاستراتيجية الإدراك والتغيير" ، وبموجبه فأن للقيادة الاستراتيجية سبعة أدوار، وكما مبين أدناه، وموضحه بالشكل (8):

شكل أنموذج (Thompson,1(8) لأدوار القيادة الاستراتيجية



أ- الرؤية الاستراتيجية: يجب على القيادة الاستراتيجية الفاعلة أن تحدد ماينبغى على المنظمة عمله، أستنادا الى الرؤية الاستراتيجية للمنظمة، والتي ساهمت في صياغتها ، والتي تسهم في امتلاك تصور ستراتيجي لها.

ب- الاستشراف العملي للقضايا والمشكلات: وهي أتخاذ النتائج العملية مقياسا لتحديد قيمة الأفكار الفلسفية ومدى مصداقيتها، وبما يجعل القائد الاستراتيجي يمتلك القدرة على جعل الأشياء تحدث وبنتائج إيجابية .

ج- الهيكل والسياسات : يتحدد دور القائد الاستراتيجي بالاجابة عن التساؤلات الآتية:

اولاً- هل يتحتم على المنظمة أن تكون مجزأة الى أقسام أو أعمال فردية ؟

ثانياً- ما مقدار السلطة التي يمكن تفويضها والمسؤولية التي يمكن تحملها؟

ثالثاً- هل من المفترض أن تكون المنظمة مستقيمة وغير رسمية، أم هرمية رسمية؟

رابعاً- ما هي السياسات المناسبة لتوجيه عملية اتخاذ القرار .

د- شبكات الاتصال : يتيح وجود شبكة الاتصالات الرسمية وغير الرسمية للعاملين في المنظمة كافة للاطلاع على المعلومات ،و بما يجعلها مشتركة، وخصوصا فيما يرغب القائد أن يصل إليه من معلومات لمعرفة ما يجرى في الواقع. هي السلطة والإدارة : ويتعلق هذا الدور بتحديد القائد لموقع ممارسة السلطة والمسؤولية في المستويات العليا في المنظمة.

و- الثقافة : يتحدد دور القائد هنا في قدرته على إرساء قيم ومعتقدات واضحة ومحددة تسهم في عملية التنفيذ الناجح للاستراتيجية المختارة .

ز- إدارة التغيير : تتطلب هذه من القائد التفكير ، والتصرف في الوقت نفسه، كما أنه ومن خلال دوره في عملية التغيير ينبغي ان يكون مطلعا على المشكلات الآتيه: (Piasecki et al,1999:337) الشعور بالقلق والأستياء ، الشعور الزائف بخلق أئتلافات قويه ، الفهم غير الدقيق لقوة الرؤية ، الفشل في أيصال الرؤية ، وضع العراقيل أمام الرؤية، التصريحات غير المدروسة بعنايه .

3- أ نموذج (Byham et al, 2002:3)

قـدم هذا الانموذج فـي عـام (2001) ثم عـاد ليؤكده مـع زملائـه فـي أواخـر عـام (2002) ،في المقالة الموسومة ب (Aflight Simulator for Senior Leaders) ، إذ يقوم على فكرة أن للقيادة الاستراتيجية تسعة أدوار في المنظمات المعاصرة شكل (9) وهذه الادوار هي :

أ- ربان السفينة: أي العمل بسرعة ووضوح على مواجهة المشكلات المعقدة وانتهاز الفرص التي تغير من مجرى الأحداث .

ب- الاستراتيجي : يطور الاستجابات طويلة الأمد، وتوحيد الاهداف التي تنسجم مع رؤية المنظمة

ج- الريادي: تحديد الفرص ممثلة بالأسواق والمنتجات الجديدة ، ومن ثم محاولة اختراقها والعمل فيها.

د- منظم ومعبأ الجهود: تنظيم الموارد وتوحيد صفوف أصحاب المصالح لتحقيق أهداف المنظمة.

هـ - راعي المواهب: تطويرالمواهب والأحتفاظ بها في السعي للتأكد من امتلاك العاملين في المنظمة المهارات المناسبة والدا فعية المطلوبة ، في المكان والوقت المناسبين .

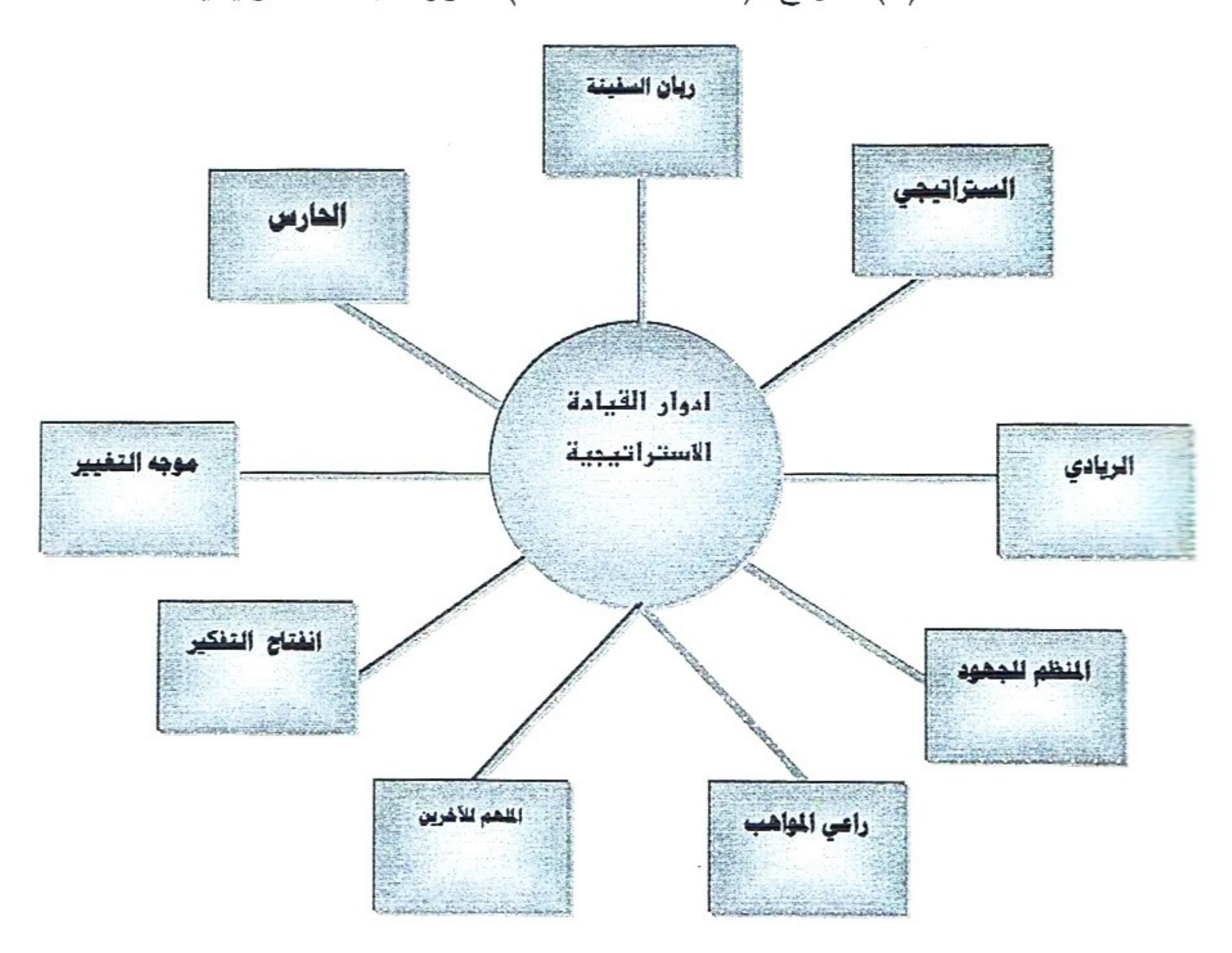
و- الملهم للآخرين : الحرص على كسب ولاء الآخرين وتأييدهم لتحقيق الغرض العام للمنظمة .

ز- انفتاح التفكير : الحصول على المعلومات من المصادر الممكنة في السعي لتطوير وجهات النظر التي تستند الى الحقائق بغية الاستفادة منها في تطوير أداء المنظمة .

ح- موجه التغيير : ايجاد البيئة الممهدة للتغيير وتبنيها، وتسهيل حدوث التغيير ومساعدة الآخرين على قبول الأفكار الجديدة وتبنيها .

ط- الحارس : وهو الضامن في حصول أصحاب المصالح على القيمة المرغوبة بأعتماد القرارات الشجاعة التي تسهم في دعم عمل المنظمة صوب تحقيق أهدافها.

شكل (9) أنموذج (Byham, 2002) لأدوار القيادة الاستراتيجية



خامسا: تطوير القيادة الاستراتيجية

تقوم فلسفة التطوير على إكساب رأس المال البشري المعلومات والمعارف والمهارات المطلوبة لأداء العمل، والقيادة الاستراتيجية على الرغم من امتلاكها للقدرات والمهارات التي تمكنها من قيادة المنظمة لتحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها ،ألا أنها تحتاج الى عملية التطوير باستمرار، وذلك لكي تبقى تمتلك القدرات التي تؤهلها على مواجهة

الاحتياجات الحالية والمستقبلية وقدرتها في أحداث التغيير ، والتأثير المطلوب في العاملين. ويشير (Guillot,2003:6) الى أنه لكي تصبح قائدآ ستراتيجياً، فأن ذلك يتطلب التهيئة في بعض المجالات ، وأولها يجب فهم كيفية تطوير القائد الاستراتيجي، ومعرفته بالمقدرات الجوهرية التي ينبغي أن تمتع بها المنظمة ، وكذلك قدرة القائد على تقييم قابلياته الحالية والتزامه بخطة التطوير، أن تطوير القيادة الاستراتيجية على وفق منظور مركز فاعلية المنظمة (Center for Organization Effectiveness) يتكون من أربع خطوات هي :

1- مناقشة التطوير: والتي تتم بين المديرين في عرض تقاريرهم المباشرة حول أعمالهم المنجزة، والتي من خلالها يتم الحصول على خطة التطوير الأولية للعاملين، وقرارات المديرين باختيار هؤلاء العاملين بوصفهم مؤهلات عالية القابلية.

2- مراجعة الخطة المنفذة: وهي اعداد موجز تطوير القيادة ، وكذلك المقابلة السنوية مع فرق التنفيذ للتعرف على ماتم إنجازه، والمراجعة لاغراض المصادقة على خطط التطوير وأعداد التوصيات الخاصة بها.

3- تنفيذ الخطط الفردية: وهي مساهمة الأفراد والمنظمة بالتطوير كاحتياجات في التخطيط وتنسيق الموارد، وكذلك قيام المديرين بإظهار مستوى التقدم في التقارير الدورية في خطط التطوير الفردية.

4- رقابة التقدم وتقييمه: ويتم فيها أظهارالتقدم الذي حصل دوريا، مع التقييم السنوي لقدرات القادة وقياس نسب الترقية، ومدى استعدادات الكفاءات الداخلية لها.

الفصل الرابع

تخطيط راس المال البشري الاستراتيجي

تمهيد

تعنـي عمليـة تخطـيط رأس المـال البشـري الاسـتراتيجي أولا تخطـيط المـوارد البشـرية الاستراتيجية والفاعلة في المنظمة ،والتي لها التأثير الكبير في عملها ،و بقائها وتفوقها، وثانيا اتخاذ الخطوات اللازمة لهذه لعملية ،والتي ينبغي أن تكون متكاملة لكي تحقق الاهداف التـي تسـعى إليهـا المنظمـة فـي هـذا الخصـوص ولاجـل أحـداث المواءمـة الاستراتيجية بين أهداف المنظمة والفرص المتاحة لها، واستنادا الى المدخل التحليلي الذي اعتمد في هذه الدراسة فأنه سيتم تقسيم هذا المحور الى جزئين:

الجزء الأول يهتم بتأسيس إطار فكري نظري للتخطيط الاستراتيجي من حيث مفهومه ،أهميته ، و خطوات ومداخل تنفيذه، والجزء الثاني يكرس لتأسيس الإطار النظري لتخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي، من حيث المفهوم، الأهمية والمبادئ، خطوات تنفيذ عملية التخطيط مع أستعراض بعض النماذج المعتمدة من قبل بعض المنظمات الرائدة في هذا المجال .

اولا: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وأهميته للمنظمة

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية مهمة لوضع أهداف المنظمة ،وتحديد الآليات التي من خلالها يتم إنجازها فضلا عن أنها عملية تتضمن مراجعة ظروف السوق وحاجات الزبائن والحالة التنافسية والبيئة الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والتكنولوجية، ومدى توافر العناصر الإنتاجية التي تؤدى الى استغلال فرص محددة، ومجابهة تحديات معينه وبهذا الصدد يقول الياباني (Yogi) Berra,2003 في معرض إشارته الى التخطيط الاستراتيجي الى انه عندما تكون في مفترق طريق فسر به (When you come to the fork road, take it ، وعندما لا يكون لديك توجه ستراتيجي فامضي بأي طريق ، وأما (Matyjewicz,2005) فيقول أن القائد أو المدير الناجح

في عمله ، هو الذي يركز على أهدافه وأغراضه الأخيرة التي يسعى لتحقيقها، وهذا لن يتم إلا من خلال عملية التخطيط الاستراتيجي التي ينبغي أن تنجز مرة أو مرتين في السنة من قبل المنظمة ، مع توجيه العناية الى التفاصيل الكاملة والأهداف والقيم التي نسعى لتحقيقها، وكذلك الانتباه الى نقاط القوة التي يجب أستخدامها ، ونقاط الضعف التي ينبغي تحسينها ، وما الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة؟، كما يتم تحديد المسؤولية كاملة، وماهو وقت الشروع بالعمل بعد التخطيط الاستراتيجي؟.

إنّ العديد من المنظمات وأدارتها العليا أو مديريها ، يقضون معظم أوقاتهم في معالجة المشاكل والصراعات التي تحدث فيها ، وهذا ما يقود الى صعوبة في اتخاذ القرارات أو الخطوات لما يجب أن يتم تحقيقه وآلية إنجازه . كذلك الفرق بين المديرين الجدد والمديرين الذين يتمتعون بالخبرة والمهارة ، وأن أفضل طريقه لتطوير تلك المهارات ، وكذلك القدرة على إنجاز الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها بفاعلية وكفاءة عالية ، هو التخطيط الاستراتيجي الذي يعد خطوه تكاملية يتم من خلالها إنجاز رسالة المنظمه ، وأيضا يقودها الى تحسين أدائها لكونه يركز على المستقبل. إذ يشير (Smith,1985:183) (Hellrigaletal:1999:240) الى ان التخطيط الاستراتيجي هو عملية ديناميكية مستمرة تتعلق بالقرارات التي لها تأثير طويل المدى، والتي من الصعوبة مخالفتها ،

كما أن مخرجات عملية التخطيط الاستراتيجي هي الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وينظر (Daley,2001:31) إليه بكونه وسيلة لتطوير الأفكار الناتجة من الرؤية لموقع المنظمة الحالي، وما يجب أن تكون عليه في المستقبل حيث يعرفه على أنه هو الذي يتعامل مع ماذا يكون (What-is ?) ، وتطوير الأفكار لما يجب أن يكون؟ (What Shoulde Be?) ، وذلك انطلاقا من كونه هو تحليل رشيد يعطى للمنظمة خارطة الطريق التي تسير عليها ، بينما يراه (Fred,2005:16) على أنه مشاركة وتفاعل داخلي ونشاط معقد تقوم به المنظمة ، والدراسة تؤكد أن التخطيط الاستراتيجي هو

التبصر بالشكل الانموذ جي وبالأنشطة التي يجب اعتمادها من قبلها لتحقيق ذلك حاليا وفـي المسـتقبل، وباعتمـاد الخطـوات والمـوارد اللازمـة التـي تتناسـب وقـدراتها. وفـي أطارالاجابة عن السؤال الثاني المتعلق بأهميته فأن الأهمية والمنافع التي تحصل عليها المنظمة إذ أنه يرتبط أولا بمدى الحاجة للتخطيط الاستراتيجي والمنافع التي تحصل عليها المنظمة، وفي إطار الحاجة إليه، والتي أصبحت حاجة ملحة لمنظمات اليوم نتيجة لحالة اللاتاكد البيئي الذي تعيشه هذّة المنظمات ، مما جعله الوسيلة المنهجية لتقليل درجة اللاتأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة الأدارة (أبو بكر،52:2000)

وهذا ما ذهب إليه (دراكر،168:1996) بقوله إنّ التخطيط الاستراتيجي ليس نشاطا فنيا يعتمد على التقديرات الكمية وبرمجة الحاسوب، بل أنه تطبيق للفكر والتحليل والخيال والحكم السليم ،أي بمعنى التعامل بأسلوب علمي وفني مع حالة التغيير المستمر في البيئة المحيطة بالمنظمة، تشير منظمة الطاقة الأمريكية في دراستها المنجزة عام (2004:3) بعنوان الدليل الى التخطيط الاستراتيجي الى أن الفوائد التي يتم الحصول عليها هي ، بناء إجماع حول الاهداف المنظمية ، الأغراض والأسبقيات، توفير أسس لتخصيص الموارد وتخطيط العمليات، تعريف خط الشروع (baseline) للسيطرة على المخرجات ، المساعدة على تقييم الأداء المنظمي .

ثانيا :خطوات التخطيط الاستراتيجي ومداخله

إن عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي هو الحلقة الأصعب في العمل، وذلك لان الأفكار لاقيمة لها مالم يجرى تنفيذها. يتطلب التخطيط االاستراتيجي التوافق والتناسق لجميع عناصره ، والتنفيذ كما يعرفه (Thomson;1999:269) هو العملية التي يتم بواسطتها تحويل الخطة الاستراتيجية الى نشاط والحصول على ما تحتاجه المنظمة لغرض تحقيق الرؤية وصولا الى تحقيق الاهداف .يشير (Jime; 2005:4) الى أن عملية تنفيذ التخطيط الاستراتيجي تتكون من جزأين كما هو موضح في الشكل (11)

أ- التخطيط على مستوى المنظمة ويتضمن ثلاثة محاور هي :

1- التعريف برسالة المنظمة ، والتي تعد هي سبب وجودها.

2- وضع مجموعة أهداف المنظمة التي تمثل الغايات أو النتائج النهائية التي ترغب المنظمة بتحقيقها.

3- شرح موجز أعمال المنظمة ، والذي يكون بمثابة دليل عمل لها.

ب- التخطيط على مستوى وحدات الاعمال وعلى مستوى المنتج، والمستوى السوقي للمنظمة،

في اطارالاجابة عن السؤال الثالث من الأسئلة أعلاه ، فأن المداخل التي تناولت موضوع التخطيط الاستراتيجي ،. وفي هذا الصدد يشير(Mcnamara,2005:3) الى ثلاثة مداخل في عملية التخطيط الاستراتيجي هي :

أ-المدخل المستند الى الاهداف (.Goals-Based Approach) : وهو الأكثر شيوعا ، والذي يبتدأ بالتركيز على رسالة المنظمة ، رؤيتها و/أو قيمها ، أهدافها والعمل على إنجاز رسالتها وتطبيق الاستراتيجيات لتحقيق الاهداف ، ويتم من خلال تخطيط نشاط من الذي يعمل؟ وكيف؟ ومتى؟

ب- المدخل المستد الى القضايا (Issues-Based Approach) إذ يبتدىء باختبار القضايا المصيرية التي تواجه المنظمة وطبيعة الاستراتيجيات الملائمة التي يمكن اعتمادها لدراستها وخطط النشاطات الملائمة لها .

ج- المدخل العضوي (Organic Approach) : الذي يبتدىء من خلال الربط بين رؤية المنظمة وقيمها وخطط نشاطها، لانجازها وذلك عبر الالتزام بهذه القيم والأنشطة التي تقود الى تحقيقها .

ثالثا : تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي وأهميته

يعد المورد البشري وخصوصا الاستراتيجي منه من العوامل الحاسمة التي لها الدور الكبير في نجاحات المنظمة وتفوقها ، إذ لايمكن لأي منظمة مهما امتلكت من تقنيات

ومـوارد أن تتفـوق فـي عملهـا وأن تعمـل مـن دونـه . فتخطـيط رأس المـال البشـري الاستراتيجي يحدد الى أين ستمضي المنظمة في السنة القادمة اواكثر للحصول على هذا الموجود الاستراتيجي ؟ وكيف تستطيع تحقيق ذلك ؟ وتلك العملية تستند بالدرجة الاساس الى موارد المنظمة المادية والبشرية، ولنجاحها فأن الأمر أولا يتطلب تحديد نوع قـوة العمل الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة حاليا ،أو التي تبغي الحصول عليها مستقبلا والتـي تمثل قـوة عملها الفاعلة والمؤثرة فـي المنظمة والمسؤولة عن ادارة التوقعات المستقبلية .

ومن الطبيعي ان لا تكون الموارد البشرية هذه هي نفسها الموجودة حاليا لدى المنظمة ، أن المنظمة لكي تنجز تخطيط رأس مالها البشري الاستراتيجي بكفاءة وفاعلية ، فلابد لها من القيام بوضع مجموعة واضحة من الغايات تتضمن تعريف واضح لرسالتها ، قيمها الجوهرية ، أهدافها وستراتيجياتها،

وكذلك توافر البيانات حول وجود المعلومات عن العدد الملائم والمخصص من العاملين وكفاءتهم ومهاراتهم الرئيسة ، والتي تكون موجودة في ملفات التخطيط الاستراتيجي ، ومن خلال هذه العملية، تضمن المنظمة أنها قد استخدمت وحافظت أو تعاقدت مع العدد الملائم من العاملين ذوي المهارات والكفاءات الاستراتيجية التي تحتاجها ،ويشير (Torrington;2005:40) الـى أن هـذه العمليـة تتطلـب مـن المنظمـة القيـام بـبعض المبادرات والتي من خلالها يمكن حل المشاكلات في مواردها البشرية الاستراتيجية، مع التخطيط لأجراء التحسينات المستقبلية بها، ومن هذه المبادرات :

1- تحسين جهود عملية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي ليتوحد بشكل كامل مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ،ومن خلال تقيم الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعة، على ان يتم قياس ذلك من خلال حجم و شكل و كفايات العاملين المستخدمين لمواجهة أهدافها.

2- استخدام تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي كعملية ملائمة مع الاحتياجات المنظمية والأهداف بشكل قريب.

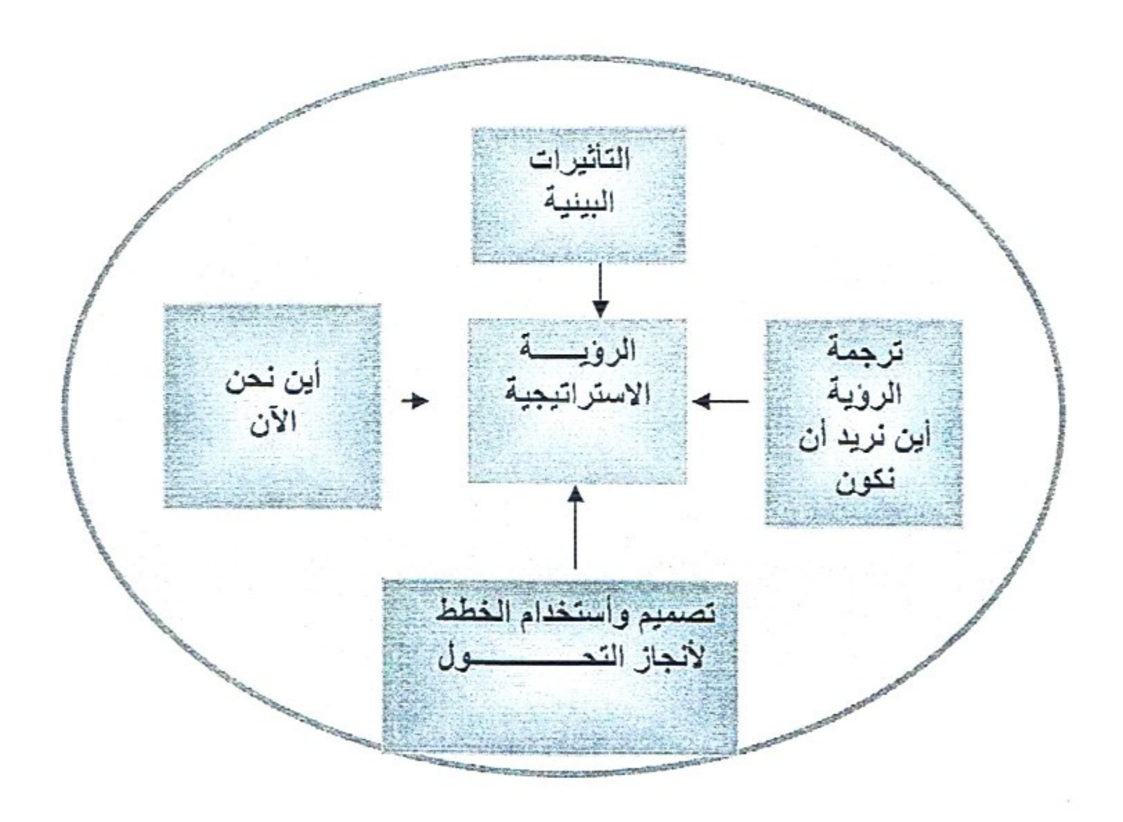
3- تتطلب عملية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي بيانات تحمل سمتي سلامتها والمعولية عليها، مثل مهارات العاملين ، المؤهلات التي يحملونها ، معدلات الاستنزاف أو تقادم الموارد البشرية ، أو حجم التقاعد في المهن ووظائف وتشكيلات المنظمة كافة ، وهنا يمكن للمنظمة ان تستعمل المعرفة الواسعة المتوافرة لديها ، ومخزون المهارات للمقارنة مع المنظمات الأخرى ضمن قطاع عملها لمعرفة المشاكل الحالية في مواردها البشرية وخطة التحسين المستقبلية ،أي التي تعمل على تكوين مستقبل المنظمة من خلال بناء رؤية ستراتيجية للمنظمة تمثل أحلامها وطموحاتها المستقبلية، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الإمكانيات الحالية ،وأن كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد (عوض ،2000:8)، ويصور (Hitt,1998:89) الرؤية الاستراتيجية بمثابة نجم ليكون بمثابة الدليل المرشد لحركة المنظمة تجاه رؤيتها هذه.

تتكون الرؤية الاستراتيجية من جزأين، هما الأيديولوجية الأساسية والمستقبل غير المنظور (Hitt,et al,2000) (جلاب،2005: 44) والأيديولوجية الأساسية هي القيم الجوهرية والمعتقدات والمبادئ الإرشادية، والغرض الأساس الذي يمثل سبب وجود المنظمة ، تلك الأيديولوجية لاتعرف بل يتم اكتشافها من قبل المنظمة . وأما المستقبل غير المنظور فهو ما تطمح ان تكون عليه المنظمة مستقبلا ، وهو الذي يستدعي بالضرورة أحداث تغيير كبير في سياقات العمل القائمة لديها ، ويتألف المستقبل غير المنظور من الاهداف الاستراتيجية التي تعمل المنظمة على تحقيقها وهو بذلك يقوم على أحداث توازن بين الفهم العميق لمعطيات الحاضر والتركيز الواضح على المستقبل.

وهذا الإطار هو محاولة لجلب كل التوقعات لتخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي، أذ يظهر تأثيرات البيئة على المنظمة ورؤيتها الاستراتيجية التي تكون في القلب، شكل

(10) وعلى وفق هذا النموذج فأن ترجمة تلك الرؤية تعني للمنظمة أين تريد ان تكون المنظمة؟ وهذا يتم من خلال التصميم واستخدام الخطط لأنجازعملية التحّول لتطبيق الرؤية الاستراتيجية من خلال استخدام الموجود الاستراتيجي الموجود لديها،أو التخطيط للحصول عليه . والمقصود بأين نحن الآن ؟ ما لذي حققته المنظمة من جميع عملياتها ضمن بيئة البيئة التي تعمل فيها؟ أي ماذا عملت المنظمة لإنجاز التغيير الذي تعمل المنظمة على إنجازه .

شكل (10) الإطار الموحد لتخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية



تعرف وكالة ناسا الفضائية (NASA,2002:4) ،ومكتب العمل الأمريكي (DOL) في دراستهما مابين عامي (2004,2002) تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي بأنه عملية تحليلية تنبؤية مستقبلية للموارد البشرية الاستراتيجية.وتعرفه

(Kathy,2004:3) على أنه عملية ضرورية لتحديد وأستثمارالفرص المتاحة أمام المنظمات لتعظيم المنافع منه في ظل التهديدات الحقيقية المفروضة من قبل البيئة المحيطة بالمنظمة ،ويعرفه (Pride et al,2005:283) على أنه عملية تطوير الاستراتيجيات لمواجهة الاحتياجات للموارد البشرية الحالية والمستقبلية .

كما تشير (Mary et al,2006:1) الى أن عملية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي هي عملية تحليلية تنبؤية وتخطيطية تربط وتوجه أنشطة إدارة المواهب، وبما تجعل المنظمة أن تحصل على الأشخاص المناسبين ، فتتمكن من أستخدامهم في المكان والوقت المناسبين لتنفيذ أعمال المنظمة الاستراتيجية بكفاءة وفاعلية، وبأداء متميز يحقق التفوق أما (Wikipedia,2006:1) فتعرفه على أنه هو الذي يتضمن التحليل والتنبؤ بالمواهب التي تحتاجها المنظمة لتنفيذ أعمالها الستراتيجية بشكل مبادر بدلا من رد الفعل وهو نشاط ستراتيجي حاسم يمكن المنظمة من تطوير ودعم مهارات قوة العمل الاستراتيجية التي تحتاجها للأنجاز الناجح للقصد الاستراتيجي للمنظمة والذي يمكنها من الموازنة بين متطلبات العمل وطبيعة حياة العاملين.

تؤشر المفاهيم الواردة أنفا أهمية عملية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي للمنظمات ، الأمر الذي يتطلب منها تبني وسيلة منهجية في إدارته والحصول على العقول النادرة لما تمتلكه من معارف ومهارات وقابليات لتستفيد منها في التعامل مع حالة اللاتأكد البيئي التي تعيشها تلك المنظمات نتيجة لتسارع التغيير في البيئة المحيطة بالمنظمة ،وكذلك في زيادة رصيدها المعرفي وبما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار لدى المنظمة،وخصوصا بعد تحول النظرة الى المورد البشري من كونه عامل كلفة الى عامل أستثمار للمنظمة استناد الى الاهداف التي تسعى لتحقيها .

ويؤكد (Dessler,2004:110) على أن أهمية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي تظهر من خلال الفوائد التي تحصل عليها المنظمة والمتمثلة مايأتي:

1- القدرة على مواجهة الشيخوخة وتقادم الموارد البشرية و موجات التقاعد المتوقعة في الكفاءات الحالية.

2- السيطرة على الموارد والقرارات المتخذة للحد من العجز أو القصور في إنجاز المشاريع الحالية، وكذلك تحقيق الرضا الوظيفي.

3- القدرة على مواجهة تحديات العولمة ومتطلبات التوجه نحو العالمية.

4- الاستخدام المتنامي لفرق العمل ومرونات الموارد البشرية.

5- رفع العائد على الاستثمار في رأس المال البشري.

6- المساعدة على أنجاز الاكتساب والاندماج بين المنظمات.

7- تقييم التكنولوجيا المستخدمة والإدارات العاملة.

8- توليد النظرة والمعرفة التنفيذية التي يمكن استخدامها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، مع توفير فهم وواضح لديناميكية الموارد البشرية المتنوعة لدى المنظمة.

9- توفير القدرة على أدارة رأس مالها البشري بكفاءة عالية.

10- جعل الموارد البشرية لها دور أساس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للمنظمة.

ويشير (Torrington,2005:49) الى ان أهمية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي تتحدد في الآتي :

1- تعرّف المنظمة على الفجوات في مواردها الحالية والمستقبلية من حيث افتقارها الى المهارات ، والمعرفة اللتين تؤديان الى سوء تنفيذ ستراتيجيتها.

2- تحديد قدرات و المهارات الأشخاص الذين تحتاجهم المنظمة.

3- تحديد الموارد البشرية غير النافعة لتنفيذ ستراتيجيتها من خلال التعرف على الفجوات فيها.

4- تحديد نوع التطوير الذي تحتاجه مواهب المنظمة لتنفيذ ستراتيجياتها الحالية والمستقبلية.

ولعل من نافلة القول أن عملية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي تتضمن مجموعة من الخطوات التي تعتمدها المنظمات، وبحسب طبيعة عملها ،ولقد أشرت الدراسات التي تم الرجوع اليها وجود تمايز في تلك الخطوات، ولكنها لاتخرج عن إطار تحديد الموارد البشرية الاستراتيجية المستقبلية التي تقود المنظمة الى تحقيق أهدافها الحالية والمستقبلية ، وأدناه نماذج بعض الدراسات والخطوات المعتمدة من قبلها:

أولا: الدراسة المنجزة من قبل وكالة ناسا الفضائية (NASA,2002:4) ومنظمة العمل الأمريكية (DOL,2006,2002) : تشير هذه الدراسة الى أن خطوات تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي تتكون من الخطوات الموضحة في الشكل (11) للحصول على الأشخاص المناسبين في الوقت المناسب ووضعهم في المكان الملائم الذي يتناسب ومؤهلاتهم ومواهبهم وتلك الخطوات هي :

1-تقييم الموارد البشرية ال\حالية

هي تقييم الموارد البشرية الحالية (Current) وتحليل المؤهلات التي يتمتعون بها وقدرتها على التعامل مع توجه المنظمة الاستراتيجي وقدرتها على تحقيق الاهداف المطلوب تحقيقها من قبلها، وتحديد المرغوب في بقائه على الامد الطويل

2- تحليل الموارد البشرية المستقبلية analysis of future human resources

وتعني الموارد البشرية التي تتمتع بالمعارف والمهارات والقابليات الاستراتيجية ،لأنها هي التي يقع عليها تنفيذ توجه المنظمة الاستراتيجي ،كما تعني بتنفيذ الاستراتيجيات المتنوعة التي تعتمدها المنظمة لاغراض ديمومتها ونموها وتميزها عن مثيلاتها من المنظمات ، بسبب تحديات الاعمال والبيئة السريعة التغيير . لذا فأن هذه الخطوة بالطبع تتطلب تحليل مخزون المعارف والمهارات والقابليات والخبرات التي تمتلكها .

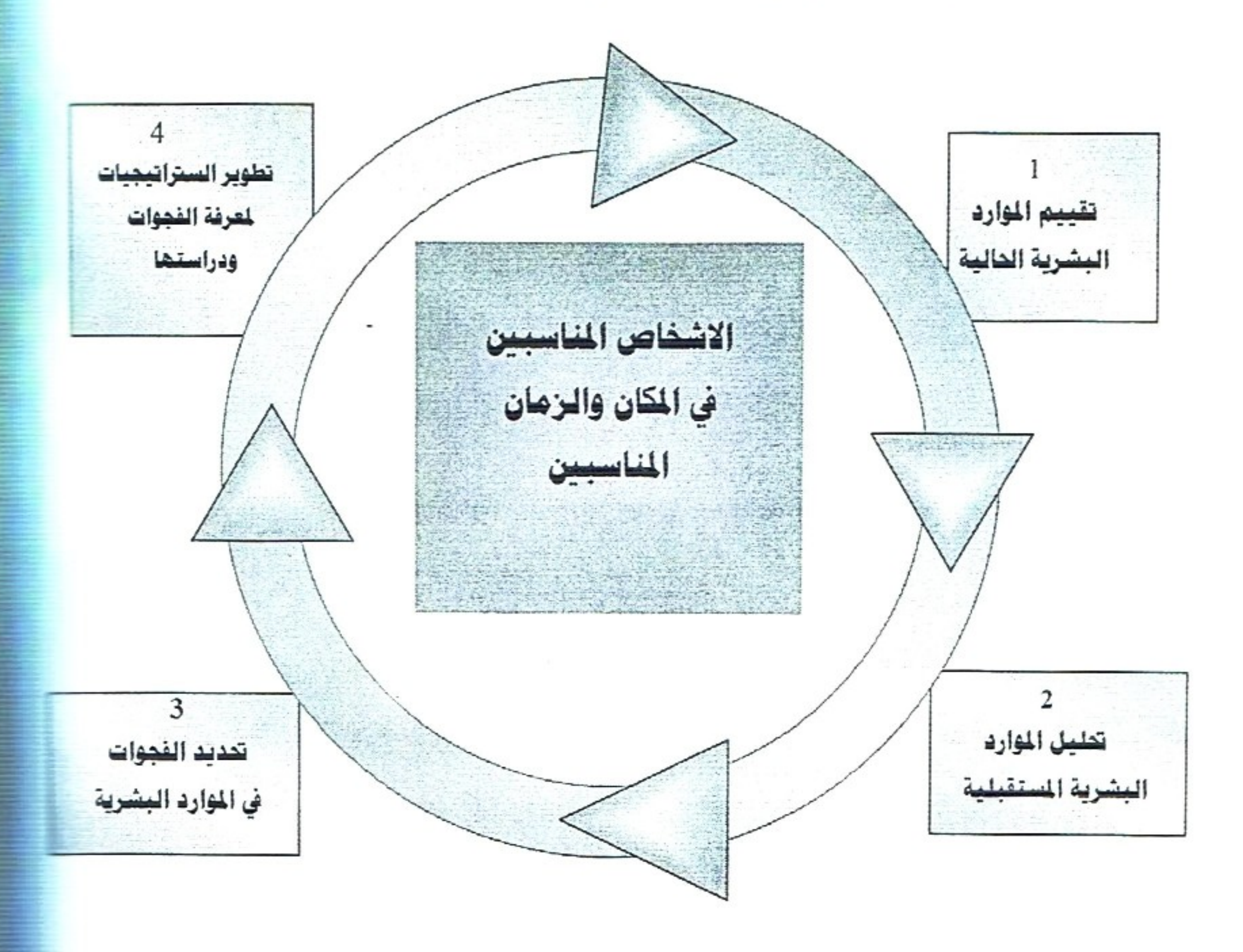
3- التعرف على الفجوات في الموارد البشرية Identify gaps in human resources

إن التحليل للموارد البشرية الحالية والمستقبلية تقود المنظمة الى التعرف على الفجوات فيها على المستوى الاستراتيجي ، وفي ضوء هذه الفجوات يتم تحديد نوع رأس المال البشري الاستراتيجي الذي يفترض ان تحصل عليه المنظمة، وماهي نوع الخصائص التي يمتلكها، من حيث القدرات العقلية لاستعمالها في سرعة الاستيعاب والإدراك الاستقراء والاستنباط والتخيل ، المبادرة و تحقيق الإنجاز، المعرفة بأساليب العمل القدرة على التفاعل وبناء فرق العمل .

4- تطوير الاستراتيجيات لمعرفة تلك الفجوات وغلقها tloirals trateyuat to see these gups and closed

أن تطوير الاستراتيجيات هو جزء من عملية التطوير الاستراتيجي الذي يعرفه (Hickman,199

شكل (11) أنموذج تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية



ثانيا- دراسة منظمة (GAO,2003:1)

بينت هذه الدراسة الى أن تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية تدرس حاجتين حاسمتين :

الاولى توافق برنامج رأس المال البشري للمنظمة مع الأهداف الموضوعة، ومع الأحتياجات الحالية والمستقبلية لإنجاز رسالتها، والثانية تطوير ستراتيجيات طويلة ا لأمد لغرض امتلاك العاملين وتطويرهم والأحتفاظ بهم لغرض تحقيق الأهداف الموضوعة. إن هذه العملية تتضمن عدداً من الخطوات التي تستند الى مجموعة من المبادئ التي يجب اعتمادها لهذا الغرض وهي:

1- أسهام ألاداره العليا والعاملين وحملة الأسهم في تطوير خطة الموارد البشرية الاستراتيجية وتنفيذها ، أي بمعنى أسهام جميع العاملين وأصحاب المصالح في هذه العملية.

2- تحديد المهارات والمؤهلات التي تحتاجها المنظمة لانجاز الاهداف الحالية والمستقبلية ، وهي تلك المهارات والخبرات التي تكون سببا لنجاح المنظمة وتفوقها.

3- تطوير الاستراتيجيات المرتبطة بعملية فهم الفجوات ونشر، وتنسيق مداخل رأس المال البشري الاستراتيجي في تمكين وتقوية الأسهامات لجميع المهارات الحاسمة.

4- بناء المقدرات التي تحتاجها المنظمة لفهم الادارة والتعليم والمتطلبات المهمة الأخرى لدعم تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية.

5- رقابة وتقييم تقدم المنظمة الى الأمام في أهداف راس مالها البشري ومدى أسهامه في تحقيق الاهداف.

أما (Foot and Hook,2005:58) فيشير الى ان عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية للحصول على المواهب التي تحتاجها المنظمة لمواجهة تحدياتها الحالية والمستقبلية تتكون من مجموعة من الخطوات هي :

١- صياغة ستراتيجية المنظمة/ الاعمال : وتتضمن ستراتيجيات الإنتاج، الموارد البشرية، البحوث والتصميم، المالية ، التسويق ، البحوث والتطوير. وفي ضوء هذه الاستراتيجية يتم تحديد أنواع وأعداد المواهب التي تتطلبها عمليات تنفيذ هذه الاستراتيجيات .

٢- صياغة وتوحيد ستراتيجية إدارة الموارد البشرية، من حيث تطوير الموارد، المكافآت، علاقات العاملين وكذلك ربطها مع ستراتيجية المنظمة وستراتيجية الاعمال.

3- تقيم الطلب على الموارد البشرية الاستراتيجية والذي تم توفيره (داخليا وخارجيا) وهل أن هذه الموارد تتلائم وستراتيجية المنظمة حاليا وفي المستقبل.

4- تعزيز أو تقوية التقييم للفقره السابقة من حيث الوفرة أو العجز ، والعمل للحصول على المواهب النادرة فعلا، وغلق الفجوات في الموارد البشرية الاستراتيجية المطلوبة.

5- صياغة خطط نشاط إدارة الموارد البشرية من حيث الموارد،التطوير ، المكافآت، علاقات العاملين، والتي تمكنها من الحصول على تلك المواهب ،من حيث الاستقطاب والاختيار والتعين، ومن ثم عملية التطوير والمحافظة عليها.

الفصل الخامس

امتلاك المواهب وتطويرها والأحتفاظ بها

تمهيد

عملية الامتلاك والتطوير والمحافظة على الموهبة هي البعد الثالث من أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي، الذي من خلاله تعمل المنظمة للحصول على المواهب التي تحتاجها حاليا وفي المستقبل، عبر الاستراتيجيات الملائمة المعدة لهذا لغرض . وأن الجزء المهم في هذه الاستراتيجيات، هو الأستثمار في العاملين لتوفير الموارد اللازمة لغرض تخطيط، وتنفيذ وتقييم مبادرات رأس المال البشري الاستراتيجي وكذلك لإظهار قيمته وقدراته على الأداء وفي هذا الصدد يقول (Edwards,2005:3 إن العاملين الذين يمتلكون المعارف ،المهارات ، والقابليات والقدرات اللازمة لذلك ، هم أساس نجاح أي منظمة ، وذلك لانهم موجودات ستراتيجية وحاسمة، ولذلك وفي ظل التنافس الحاد اصبح الحصول على هذه المواهب وتطويرها والأحتفاظ بها من الأمـــــور أو التحديات الصعبة التي تواجهها المنظمات وقـــــادتها .

وبهذا الشـــأن يشير(باور;225:1997) الى أن الحصول على الأفراد البارزين هو من أصعب التحديات التي تواجه ادارة المنظمة ، ولذلك ينبغى عليها توظيف أفضل العاملين وأن يكوّن نواة من الموهوبين يمكن الاعتماد عليهم وتأكيدا لهذه الصعوبات فأن الدراسة المنجزة من قبل الحكومة الكندية في عام (2004) حول العجز الذي تعانيه الشركات الكندية بالمواهب حاليا وما ستعانيه في المستقبل، وجدت أن (83%) من الشركات موضوعة البحث تعاني من تحديات حقيقية تواجهها، في امتلاك، واستخدام المواهب في الوظائف ذات المهارات ،أو التقنيات الرئيسة وكذلك المحافظة عليها، الأمر الذي يتطلب منها العمل على وضع ستراتيجيات للغرض هذا أن هي أرادت البقاء والتفوق. ويشـير (ماكينزي،2005) إلى انه إذا كان الاقتصاد ينمو بنسبة (3%) فأن النقص في المواهب الذي تواجهه المنظمات ينمو بنسبة (30%)

وتبعا لذلك فأن نجاح أي منظمة في هذا الجانب سيكون مرتبطاً ، بمدى قدرتها على امتلاك العاملين الملائمين ذوي المواهب في حربها للحصول عليهم ، والسبب في ذلك كما يقول (ماكينزي) هو أن العاملين غير متساوين في المواهب والقدرة على إيصالها لمواقع الحاجة إليها، كما أن تكنولوجية المعلومات وشبكات الاتصال والإنترنت ، جعلت من العامل الموهوب يعرف مدى قيمته في السوق المستند الى المعرفة ،مما ولد صعوبة أخرى أمام المنظمات للحصول عليه اضافة الى علاوة على ذلك فأن العوائد والأرباح التي تحققها المنظمة تعتمد على تكوين منتج أو خدمة جديدة ، وهذا يعتمد على المدى الذي تستطيع فيه المنظمة الحفاظ على الموهبة .

تعتمد الاستراتيجية التي تضعها المنظمة لتنفيذ هذه العملية على القوانين والأنظمة الموجودة والصلاحيات المعطاة لقادة المنظمة والمسؤولين عنها ،مع توفير الحوافز المادية والمعنوية اللازمة التي توفر المرونة اللازمة للقائمين عليها .

أولا- مفهوم الموهبة

تعدّ الموهبة هي القوة في أداء أوأنجاز المهمات التي يكلف العاملون بأنجازها، فالمنظمة تحتاج الى امتلاك عمال جدد ذوي مواهب لكي تكون ذات إنتاجية عالية وتستطيع من خلال هذا الامتلاك إضافة القيمة لها . والموهبة كما يعرفها قاموس (Webester) هي القابلية الخاصة للأشخاص، ويعرفها (Schermerhorn,2002:71) على أنها القابلية التي يتمتع بها الفرد لاستخدام المهارات المعرفة التي يمتلكها لترجمتها الى نشاط مفيد. أما (Thompsen,2003:90) فيعرفها على أنها القدرات المتفوقة ،التي من خلالها يمكن تطبيقها في مجالات المعرفة الحاسمة. ويراها (Certo,2006:256) على أنها مجموعة المهارات التي يمتلكها رأس المال البشري الاستراتيجي، والتي لاتكون ثابتة بل تتغير على مدار السنين ،والموهبة في الاعمال هي قابليات مثلى تستخدم للتطبيق في مجال المعرفة الحاسمة، وهذه المعرفة الحاسمة هي أجزاء محددة من المعرفة التي

ترتبط مع رسالة المنظمة وستراتيجيتها وترى الدراسة الحالية أن الموهبة هي القابلية التي من خلالها يستطيع العاملون استخدام مهاراتهم وقدراتهم للحصول على العائد أو الأداء المرغوب في إنجاز أي مهمة . تعمل المنظمات الناجحة على صياغة وتنفيذ إستراتيجيات تضمن تفوقها على مثيلاتها من المنظمات ، وتلك الاستراتيجيات لايتم تنفيذها بشكل دقيق ألا من قبل هذه المواهب الحاسمة ، والتي أما أن تكون موجودة لديها ،أو تعمل للحصول عليها منّ مصادرها الخارجية وعبر مجموعة من الخطوات كما أن امتلاك المنظمة للموهبة تساعدها على الموازنة ، والاستجابة السريعة للتغييرات الحالية والمستقبلية ،التي يتطلبها إنجاز الاعمال.

ولذلك أصبحت المنظمات المعاصرة أكثرمن أي وقت بحاجة للمواهب،لأنها تكسبها ميزة تنافسية تمدها بمقومات البقاء والتفوق.

إنّ مصادر الحصول على هذه المواهب يكون ،أما عن طريق عملية الجذب للموارد البشرية الاستراتيجية التي تعكس مدى قدرة المنظمة في الحصول على الموارد البشرية الكفوءة من خلال تقدير الاحتياجات كما ونوعا . وتتم هذه العملية أما عن طريق البرامج الإعلامية الواسعة التي تقوم بها ،أو التعريف بمزايا المنظمة ومنافعها من خلال قنوات الأتصال الكفوءة التي تلجأ إليها ،

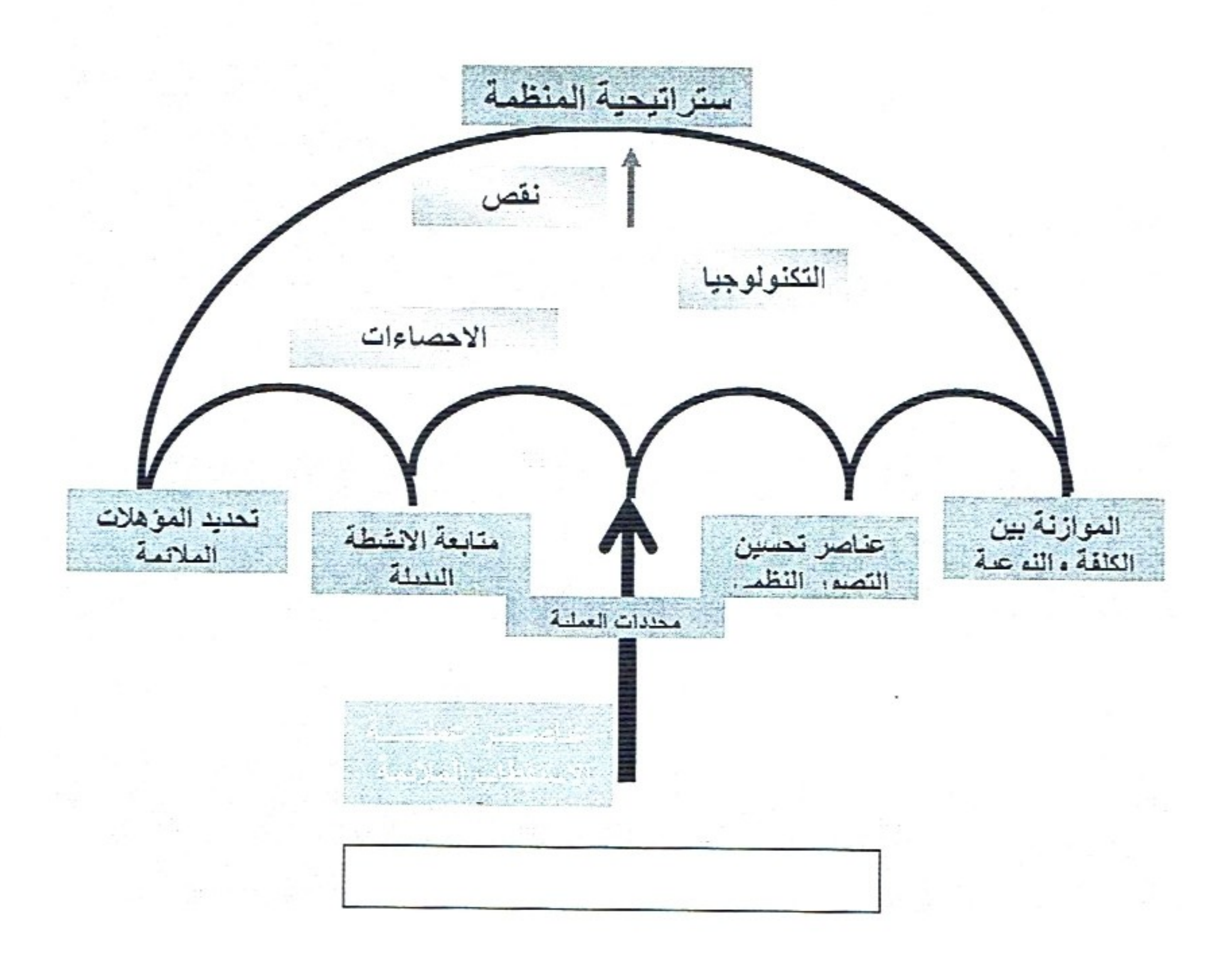
وبهذا الصدد يشير (Decenzo and Robbins:1999:25) الى أن عملية جذب الموارد البشرية الاستراتيجية الكفؤءة والأحتفاظ بها ، يتطلب من إدارة الموارد البشرية القيام بنشاطات وإستراتيجيات تتعلق بالتوافق والمواءمة بين أحتياجاتها الآنية والمستقبلية وعلى وفق ستراتيجية المنظمة ، ويشير (Dunn,2001:1) الى أن عملية جذب الموارد البشرية الكفؤة تتضمن خمسة عناصر رئيسة هي : توفر قيادة متطورة ،تقييم العاملين، وجود أحساس من الزهو بالمنتج أو الخدمة التي تقدم، الأداء الكفوء لتحقيق الاهداف ،التقاليد التي تتبع . وعملية جذب المواهب الى المنظمة تبدأ بعملية الاستقطاب التي تعد أولى هذه الخطوات للحصول عليها ، ومن ثم اختيارها وتعينها،

وعملية الأستقطاب تتم، أما من سوق العمل ،أو من أماكن وجودها وهذا بدوره يحتاج من الأدارة ، إنّ يكون لديها فهم عميق لعملية استقطاب المواهب، التي تتضمن عدداً من الأنشطة نبدأ من تخطيط الموارد البشرية ومن ثم اختيارها، وتنتهي بتعيينها . والاستقطاب هو عملية استدراج وترغيب للعاملين الذين تحتاجهم المنظمة، بهدف اختيار ما تراه مناسبا لاغراض إنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها ، وعند الرجوع الى ماتمّ تناوله في الفكر الإداري الحديث حول موضوع الاستقطاب، يلاحظ مجموعة من المفاهيم تعده من العمليات الضرورية للمنظمة للحصول على ما ترغب به من الموارد البشرية الاستراتيجية ، فالأستقطاب عرفه (Nickles,2002:333) بأنه مجموعة الأنشطة التي تستخدم للحصول على عدد كاف من الأشخاص ذوي القدرة المناسبة،و في الوقت المناسب لمواجهة احتياجات المنظمة، أما (Certo:2006:259) فيعرفه على أنه عملية جذب جوهرية، وبحث وتجهيز، ما متوافر من الموارد البشرية ،وهو عملية مهمة وحاسمة للمنظمة لاغراض تطويرها.

إن النظرة الى تخطيط الاستقطاب للموارد البشرية الاستراتيجية المؤثرة، تبدأعندما تكون المنظمة عارفة بأعمالها ،وتوجد لديها ستراتيجية واضحة لامتلاك رأس مال بشري ستراتيجي جديد للمنظمة، لذا ينظر كل من(Foot,Hook,2005:65) الى عملية الاستقطاب بكونها مجموعة من الأنشطة لاتأتي من فراغ ،بل عبر مجموعة من الخطوات العملية المترابطة بعضها مع بعض، وهما يريان ان الاستقطاب يتم من قبل المنظمة طالما كانت تعمل، ولديها تواصل مع البيئة الخارجية التي تعمل بها، واستنادا الى هذه النظرة فأنهما يصوران عملية الاستقطاب كخارطة فكرية على شكل مظلة، الشكل (12) ومن خلالها يتم الحصول على المهارات ،أو القدرات الملائمة لعمل المنظمة، وضمن هذا الشكل فأنهم يعدون ستراتيجيه المنظمة هي بمثابة الغطاء الخارجي لهذه الخارطة الفكرية والعمليات الخاصة بعملية الاستقطاب تبدأ من داخل هذه الخارطة

أو المظلة إذ يلاحظ تأثير البيئة على هذه العملية من خلال مجموعة من المؤشرات التي تعتمدها المنظمة في عملية الاستقطاب لتأشير الاتي:

شكل (12) عملية الاستقطاب



1- نقص المهارات البشرية الاستراتيجية التي تحتاجها في عملها الحالي والمستقبلي.

2- نوع التكنولوجيا المستخدمة، وتأثير ذلك على نوع المهارات المطلوب استقطابها ومن خلال هذه الخطوة يتم تحديد نوع التكنولوجيا الملائمة للموارد البشرية الاستراتيجية التي سيتم أستقطابها لاغراض إنجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها.

3- المعلومات المتوافرة حول أعداد المواهب الموجودة لدى المنظمة والتي يتم الحصول عليها عبر الإحصاءات العددية والفنية لمستوى الموارد البشرية الاستراتيجية التي تمتلكها المنظمة، وما هي الفجوة الموجودة لديها كماً ونوعاً وعبر الرجوع الى مخزون المهارات المتوافر لديها ضمن قاعدة معلومات الموارد البشرية في المنظمة.

أما أطراف هذه الخارطة أو المظلة فتشير الى مجموعة الإجراءات التي تعتمدها المنظمة، التي تقود الى أنشطة آلاستقطاب ،وهذه الإجراءات تتمثل بالآتي :

أ – التعريف بالمؤهلات الملائمة لعمل المنظمة حاليا وفي المستقبل.

ب- متابعة الأنشطة البديلة (التدريب والتطوير مثلا).

ج- عناصر عملية الاستقطاب الملائمة لعمل المنظمة.

د- عناصر تحسين الخيال أوالتصور، وهي المتعلقة برؤية المنظمة أو قادتها من عملية أستقطاب المواهب.

هـ -الموازنة بين الكلفة والنوعية في الحصول على تلك المواهب الملائمة لعمل المنظمة.

فضلا عن ذلك أن (Foot AND Hook) يشير الى أن هنالك مجموعة من الأهداف ترتبط مع ستراتيجية المنظمة لأستقطاب المواهب ،وهذه الأهداف هي :

1- الحصول على القدرات الملائمة لعمل المنظمة وملء شواغرها ذات العلاقة بالمهن الحساسة لرسالة المنظمة.

2- تأكيد أسهام جميع أنشطة الاستقطاب بأهداف المنظمة.

3- كفاءة (وقلة التكلفة) عمليات الاستقطاب التي تنفذها المنظمة.

إنّ عمليات الاستقطاب للمواهب ،أما أن تكون من داخل المنظمة (المصدر الداخلي) للمواهب الممكن تطويرها عبر عمليات النقل، أو الترقية، أو إدخال المؤهلين دورات تطويرية لغرض أشغال المواقع التي تحتاجها المنظمة، اوأن تكون خارجية (المصدر الخارجي) وفيها تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة العقول والنادرة لغرض جذبها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي ، الذي

ينعكس بدوره على زيادة عمليات الابتكار والإبداع بأستمرار (Buena AND Sanchez;2003:6) .ومن ضمن الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها من قبل المنظمة لاستقطاب المواهب والحصول عليها من خارج المنظمة هي مايأتي :

أ- شجرة الكفايات : هي إحدى التقنيات الحديثة التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (E- Human Resource Management) والتي تمثل مخططآ يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للمنظمة ، فضلا عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من المواهب المطلوبة (Biesalaki;2004:2) .وتؤكد رؤية هذه الاستراتيجية على أن شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية والاستقطاب الإلكتروني للمواهب عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم :حضور الموارد البشرية في الشبكة، حضور قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة، حضور الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة،إمكانية المحادثة والتراسل بين المتقدمين والمنظمة،إمكانية المنظمة من تحديد الأشخاص الملائمين بسرعة وعبر سوق العمل أو من خلال الإعلانات عبر شبكات الإنترنت أو الإعلانات عبر الصحف ومواقع الإعلان الرسمية للمنظمة.

ومن أبرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية هي الممارسة التي قام بها مصنع (Dimler Chrysler) في ألمانيا عندما أستخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين ، فبالنسبة للمديرين التنفيذيين تحقق لهم نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في المنظمة، وللعاملين تعزز رؤيتهم لكفاياتهم في المنظمة(staab;2002:14).

ب- مراجعة المنظمات المتعلمة : إذ تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية مدارس، معاهد، كليات ، جامعات) تعد مصدراً مهماً لاكتشاف المواهب واستقطابهم . وعلى هذا الأساس رأى (باور،1997 :237) أن زيارة المنظمات التعليمية تعد أولوية من اولويات الادارة العليا، ويطلب التركيز على الاستقطاب من

الجامعات سنة بعد أخرى، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى، وتعضد (HBR,2004:21) هذا الرأي بقولها " يجب على الأشخاص المسؤولين عن التعيين أن يقوموابمراجعة المنظمات التعليمية وتحديدا للمراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة ، ومثال ذلك ما قامت به إحدى شركات النفط الكبيرة، إذ يختار المدير التنفيذي لها بانتظام أحد خريجي الجامعات الموهوبين ويعينه مساعده الخاص ويعمل معه بشكل دقيق لمدة عام ، وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدىء جاهزا لتعيينه في أحد الأقسام العاملة، وبالتالي يعين في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلا من تعيينه في منصب يتدرب فيه.

ثانيا: تطوير المواهب talent development

يشير (العنزي،119:2001) الى أنه يمكن تطوير المواهب من خلال الاستقطاب أفضل من الموارد البشرية الماهرة، لأن المنظمات بكبرها وتقدمها وتطويرها على يد أكبر العقول، تبقى في حاجة ماسة ودائمة إلى أستقطاب دائم للعاملين الموهوبين الذين يملكون ما يمكن أن يطلق عليه "بالمهارات فوق العادة"، لأهمية تكليفهم بمهمات خاصة على مستوى الأنشطة التصنيعية والإدارية والتسويقية والمادية ، كما أن امتلاك المواهب لوحدها قد لا يكون ذا تأثير بعيد الأمد، إذا لم تعمل المنظمة على تطويرها والأحتفاظ بها ، وذلك لأن عملية التطوير تقود الى ظهور مواهب ستراتيجية مؤثرة في عمل المنظمة ،كما أنه يقود للمحافظة على مقدرتها الجوهرية . ويشير (الهيتي،22:2003) الى أنه يمكن تطوير المواهب من خلال الخطوات الآتية :

أ- زيادة مسؤولية المنظمة وفاعليتها وإنتاجيتها ، والغرض من ذلك هو تقوية مستوى نمو العاملين

ب-تحسين معدل الأداء والنجاح في إنجاز أهداف المنظمة .

ج-زيادة قيمة الموهبة الموجودة من خلال زيادة العائد الذي تحصل عليه .

إنّ تطوير العاملين هو جزء من نشاط الموارد البشرية في المنظمة، وهو نشاط طويل الأمد وهو بديل تلجأ إليه المنظمة عن امتلاك العاملين ذوى المؤهلات، في حالة تعذر الحصول عليهم من سوق العمل . لذا فقد أصبحت منظمات اليوم أكثر من أي وقت بحاجة الى تطوير رأس مالها البشري الاستراتيجي الموجود لديها، لان عملية التطوير تكسب المنظمة ميزة تنافسية تمدها بمقومات البقاء والنمو، ولذلك يشير (Cribb:2005:3) الى ان معظم المنظمات لديها أهداف تسعى لتحقيقها في تطوير أفرادها لكي يقيسوا ويترجموا هذه الاهداف الى الاستراتيجية .

ثالثا: الأحتفاظ بالمواهب retain talent

أصبح الأحتفاظ بالمواهب من الفقرات المهمة والرئيسة في أجندة إدارة الموارد البشرية، وخصوصا في المنظمات التي تواجه نقصا فيها ،لأن ظاهرة دوران العمل للمواهب ، التي تحتاجها المنظمة أصبحت شيئاً مكلفا للمنظمات ومستهلكا للوقت ،وأصبحت عملية الأحتفاظ بها من الأمور المهمة والملحة في عمل المنظمة ،لأن كلف الحصول عليها أصبحت كبيرة نتيجة لشدة التنافس بين المنظمات كذلك أن الأحتفاظ بالمواهب واستخدامها يختلف من وقت لآخر، تبعاً لتغير ظروف العمل. وفي زمن أقتصاد المعرفة أصبح هنالك صعوبة تواجه المنظمة في الحصول على ما تحتاجه للعمل في الوظائف ذات المهارات أو التقنيات الرئيسة ،أو ما تسمى بالمهن الحساسة، الأمر الذي يتطلب منها العمل على وضع ستراتيجيات للغرض هذا، وكذلك المحافظة على ما موجود لديها من مواهب خوفا من فقدانها وتحولها الى منظمة أخرى، أو أصابتها بالتقادم الوظيفي الذي يؤدى الى فقدان المنظمة لقيمتها في حالة عدم استخدامها بالشكل الصحيح .

إنّ الأحتفاظ بالمواهب يلزم المنظمة اتخاذ الخطوات اللازمة عبر مجموعة من الاستراتيجيات. وبهذا الصدد يشير (Torrington ,2005:161) الى أن هنالك اتجاهين تناوله الباحثون والمفكرون للأحتفاظ بالمواهب لدى المنظمة ، فالاتجاه الأول يركز على

المنظمـة ككـل وأثـر معـدلات دوران العمـل الطويـل الأمـد عليهـا ، وكـذلك المقارنـة المرجعيـــة مـــع المنظمـــات الأخـــرى، أمـــا الاتجـــاه الثـــاني الـــذي أعتمـــده (Cappdi,2000;Williams2000;Hiltrop,1999,Woodruffe,1991) فهو التوجه للأحتفاظ بالمواهب الأساسية والعالية الأداء ،أو ما يسمى باللاعبين الأساسين في المنظمة وذلك للصعوبة التي تواجهها المنظمات ،ليس فقط في سعيها للتنافس مع زبائنها ،بل التنافس فـي خدمـة هـؤلاء اللاعبين الأساسـين والـذين طاقـة عملهـم أو إنتـاجيتهم تجعـل عمـل المنظمـــة يتميـــز ،أو يتفـــوق عـــن بـــاقي المنظمـــات الأخـــرى ، ويضـــيف (Torrington,2005:178 Neckles,2002:347) الـى ان هنالك بعض الاستراتيجيات التي يمكن أن تعتمدها المنظمة في عملية الأحتفاظ بها ومنها:

1- الـدفع (Payment): إذ إن الـدفع المـالي الجيـد يقلـل مـن حـالات الاسـتنزاف (Attration) التي تتعرض لها المنظمة في عملها. ويشير (Gomez-Mejia and Balkin,1991:292 الـى أن العائـد المـالي الجيـد الـذي يحصـل عليـه العـاملون الموهوبـون هـو السـلاح رقـم واحـد فـي الأحتفـاظ بهـم ، وذلك لكـون الأجـر هـو وسـيلة لأشـباع الاحتياجـات المختلفـة للشـخص الموهـوب مـن حيـث الأمـان المـالي والأمـان الـوظيفي والاستقراروالشـعور بالتقـدير والأحترام، وبالتـالي يسـاعد فـي زيـادة إنتـاجيتهم، وكذلك جذب أنواع المواهب التي تحتاجها المنظمة مستقبلا .

2- إدارة التوقعات: أي بمعنـى القدرة الإداريـة التـي تسـتخدمها المنظمـة أو قيادتهـا فـي إدارة التوقعـات التـي تحملهـا المواهـب التـي تـم اسـتقطابها وقـدرتها فـي خلـق المواءمـة الداخليـة بـين تلـك التوقعـات وعمـل المنظمـة ، وكـذلك مسـتوى الخـدمات التـي يحصـل عليها أصـحاب المواهب وبما يقلل من ظاهرة دورانها.

3- الاسـتقراء: وهـي قـدرة المنظمـة علـى معرفـة توجهـات أصـحاب المواهـب العـاملين لـديها، والعمـل علـى ربطهـا مـع توجهـات المنظمـة ، وبمـا يـؤدى الـى اشـاعة الإحسـاس بالانتماء لها.

4- تطبيقات ادارة الموارد البشرية الملائمة للحياة العائلية للموهوبين: من حيث جدولة أوقات العمل والإجازات ، ومراعاة الظروف العائلية، وكذلك تحقيق السلامة والامان ، وتنظيم جميع وظائف إدارة الموارد البشرية ،ومن ضمنها التطوير المهني ، التخطيط المتعاقب ،على ان يتم تنسيق ذلك على المستوى الاستراتيجي.

إن عملية الاستخدام للمواهب الموجودة في المنظمة ،هي جزء من عملية الأحتفاظ بهم لأن عملية الأمتلاك للموهبة تعني الحصول على شريك أو مساهم مناسب لها وبما يؤدى الى الحصول على القيمة منها، والأحتفاظ بها ، تعني المحافظة على القيمة التي تم الحصول عليها ، ولذلك فأن من الاستراتيجيات الأخرى التي يمكن ان تعتمدها المنظمة للمحافظة على المواهب هي :

أ-التدوير الوظيفي: والذي يعرفه (عباس،195:2000) بأنه انتقال العاملين من عمل الى آخر، إذ يكتسبون خبرات ومعارف هذه الاعمال المتنوعة ،فضلا عن تقليل الملل والضجر المتسبب من ممارسة عمل واحد،كما أنه يمنح الشخص الفرصة لاستخدام قابلياته ومهاراته .

ب- توجيه المواهب الى مكان الحاجة إليها: أو القيام بمهام ذات تحدٍ، ويقصد بذلك منح الشخص وظيفة ذات معنى فيها قدر من المسؤولية والحرية وذات بداية ونهاية ، أو نشر الموهبة في مكان الحاجة إليها، ونشر الموهبة هنا هو وضعها في الموقع الصحيح لإنجاز العمل بشكل صحيح ،وفي الوقت المناسب، لانه بدون النشر الملائم أو الصحيح للموهبة ،فأن المنظمة سوف تفقد قيمتها ، وبالتالي أحتمال انتقالها الى منظمة أخرى.

ج- الترقية: إذ تلعب دورا مهماً لكل شخص في المنظمة، حيث أنها تخلق رغبة في النمو والتقدم، كما أنها تساعد المنظمة على تحقيق ما تسعى إليه من خلال التوافق بين أهداف العاملين والمنظمة ، وبما يؤدى الى حصول أداء عالٍ من قبلهم، وخصوصا أصحاب المواهب التي تحتاجها المنظمة فعلا في عملها .

د- فـرص العمل المتساوية : إن منح العاملين تلك الفرص المتساوية في العمل توفر العـدالة فـي العمل، كما أنها تساعد على إظهارالمواهب وأستخدامها بشكل صـحيح، وتكـون وسـيلة لتحقيـق المواءمـة الداخليـة بـين أهـداف المنظمـة وأهـداف العـاملين الموهوبين،فضلا عن توفير أنظمة التعويضات المالية والمادية المناسبة التي تتلائم مع الاهداف التي تبحث عنها هذه المواهب .

الفصل السادس

الثقافة التنظيمية

تمهيد

تعمل المنظمات المعاصرة في بيئة معقدة ودائمة التغيير من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ،ولغرض مواجهة ذلك فأن على قادة المنظمات ان يفهموا السلوك ، المعتقدات ، القيم ، بيئة العمل الموجودة فيها، والعاملين الذين لهم الدور الفاعل في المنظمة، حيث أن نجاحها لا يتطلب فقط وجود العاملين ذوي المهارات والمعارف والقدرات ،ولكن أيضا يتطلب ثقافة تنظيمية ملائمة، طالما هنالك حالة التنوع في خلفية المديرين ، فرق العمل ، العاملين .

أن الثقافة هي الطريقة المميزة التي يمارس بها العاملون أو المنظمة نشاطهما ، وهي البعد الإنساني الذي يشكل التوحد والمعنى، ويوحى الالتزام بالإنتاجية ، وهي الطريقة التي تنجز بها الاعمال لتحقيق الغرض الذي من أجله أنشأت المنظمة،وهي إحدى الكلمات التي تستخدم بشكل طليق (Loosely) في المناقشات وكذلك في الفكر الإداري، وفي عملية التغيير المنظمي، والكل يفكر فيما تعني كلمة الثقافة، ولكن عندما يراد تفسيرها، فأن بعضهم يجد من الصعوبة إعطاء تعريف محدد لها حيث ينظر إليها وفقا لرؤيته لها وطريقة تفكيره والى أي مدرسة فكرية ينتمي؟

أولا : الثقافة مفهوم لغوي واصطلاحي

culture the concept alinguic and idiomatic

عندما نعود الى لغتنا العربية ، نجد أن لفظة الثقافة مشتقة من الفعل ثقّف الشيء ثقفا وثقافا إي بمعنى حذقه وفهمه بسرعة (أبن منظور ج, 1956,10: 364) ، أما في اللغة الانكليزيه فالثقافة هي (Culture) مشتقة من الفعل (Cultivate) وهو يفيد الفعل حول الحرث والزرع، كما إنها مأخوذة من اللغة اللاتينية (Cultura) ومشتقة من الفعل (Colere) والذي يعني حرث ، أو نمى (ناجي, 1978:11) . وبخصوص

المعنى الأصطلاحي يعرفها(ناجي : 110:1978) على أنها جملة المعارف والفلسفات والعقائد والآداب والفنون والقيم وهي كل ما تمثله مظاهر الحضارة والعمران ، أي بمعنى كل ما يوجد في المجتمع من مكونات الحضارة ، ،في حين قال عنها رائد الادارة العلمية (Taylor,1911) بأنها فكرة معقدة تتضمن المعرفة ، المعتقدات ، الفن ، الروح المعنوية ، القانون ، العادات القدرات، والعادات المكتسبة من الأشخاص في المجتمع و ينظر إليها كل من (Trompenaars and Hanmpeden,1997:6) إنها سلوكٌ يعتمده الأشخاص لمعالجة المشاكل ويقولان عنها أنها الطريقة التي بواسطتها يقوم الأشخاص والمجاميع بحل المشاكل والمعضلات الصعبة التي تقابلهم واخيرا يعرفها (Lane et al,2003:91) على أنها مجموعة من الأفكار المبرمجة تستخدم لتصنيف الأشخاص بعضهم عن بعض الآخر . أي بمعنى إنها وسيلة لتقييم سلوك الآخرين .وترى الدراسة الحالية أن الثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية المكتسبة، والتي تظهر في سلوك الأشخاص بمجتمع ما .

ثانيا: مفهوم الثقافة التنظيمية

عرفت الثقافة التنظيمية من قبل (Kreober and Luckhohn1952:182) (Schein,1986,84) على أنها أنموذج للافتراضات الأساسية المبتكرة أو المكتشفة من قبل الجماعة أثناء تعلمها أسلوب التعامل مع مشاكلها المتعلقة بالتكّيف مع البيئة الخارجية والتنسيق الداخلي، والتي أثبتت صحتها لكي تعمم على العاملين الجدد، وتشتمل على طقوس، شعائر، أوهام، أساطير. أي بمعنى أن الثقافة التنظيمية تبتكر وتكتشف من خلال تفاعل العاملين فيما بينهم، أو في تفاعلهم مع البيئة الخارجية، وتنقل الى الأجيال اللاحقة من العاملين الداخلين الى المنظمة . وعرفها (Rue and Holland ,1989:136; (Pringls and Paruall,1994:226) بأنها المجموع الكلي لمعتقدات المنظمة ، قيمها ، فلسفتها، توجهاتها، مواردها النادرة. ويتفق مع هذا التعريف كل من (David,2005:326; Robins ,1990:443) اذ نظروا إليها على

انها منظومة القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة ،والفلسفة التي تحكم سياساتها تجاه العاملين والزبائن، والطريقة التي بها يتم انجاز المهام ، والافتراضات والمعتقدات التي يتشارك في الالتفات حولها أعضاء المنظمة أي بمعنى أنها فلسفة للمنظمة تتعامل من خلالها لإنجاز ما تعمل على تحقيقه . ويرى (Ivanocevich,2004:66) الثقافة التنظيمية بأنها أدراك العاملين، وكيف تخلق توقع للأسهام في المعتقدات والقيم والمعتقدات أي بمعنى أخر هي وسيلة أدراك للعاملين للأسهام من قبلهم في تحقيق القيم التي تريد تحقيقها المنظمة، وأما منظمة (**الادارة والهندسة الصناعية العربية،2006 :2**) فتعرفها على أنها مجموعة القيم والمفاهيم التي يؤمن بها العاملون داخل المنظمة، والتي يمكن التعرف عليها من خلال القصص المتداولة داخل المنظمة ، الشعارات والمبادئ المعلنة ، الرموز ،المراسم ،أو الاحتفالات المعينة التي تعتمدها المنظمة .

ثالثا: مصادر الثقافة التنظيمية sources of organizational culture

ان قدرة الثقافة التنظيمية على تحفيز أعضاء المنظمة وزيادة فاعليتها، تأتي من الطريقة التي تعلّم بها هؤلاء الأعضاء القيم الثقافية ،والتي تكون عبر تطبيقاتها التعليمية ، والتي من خلالها تعلم الأعضاء في المنظمة، قبول القيم ومعايير الثقافة التنظيمية والقصص حول أبطال المنظمة التي يتم تداولها فيها ، ولغة المنظمة التي تتحدث بها ،وكذلك أدوار التوجيه التي من خلالها يتعلم العضو الجديد في المنظمة، كيفية الاستجابة للحالات التي تعيشها ، ان السؤال الذي يطرح نفسه هو من أين تأتي ثقافة المنظمة ؟، وتجيب عن هذا التساؤل (Jones,2004:207) من إنها تأتي من خلال تطوير تفاعل أربعة عوامل هي كما موضحة بالشكل (13) أدناه وهذه العناصر هي:

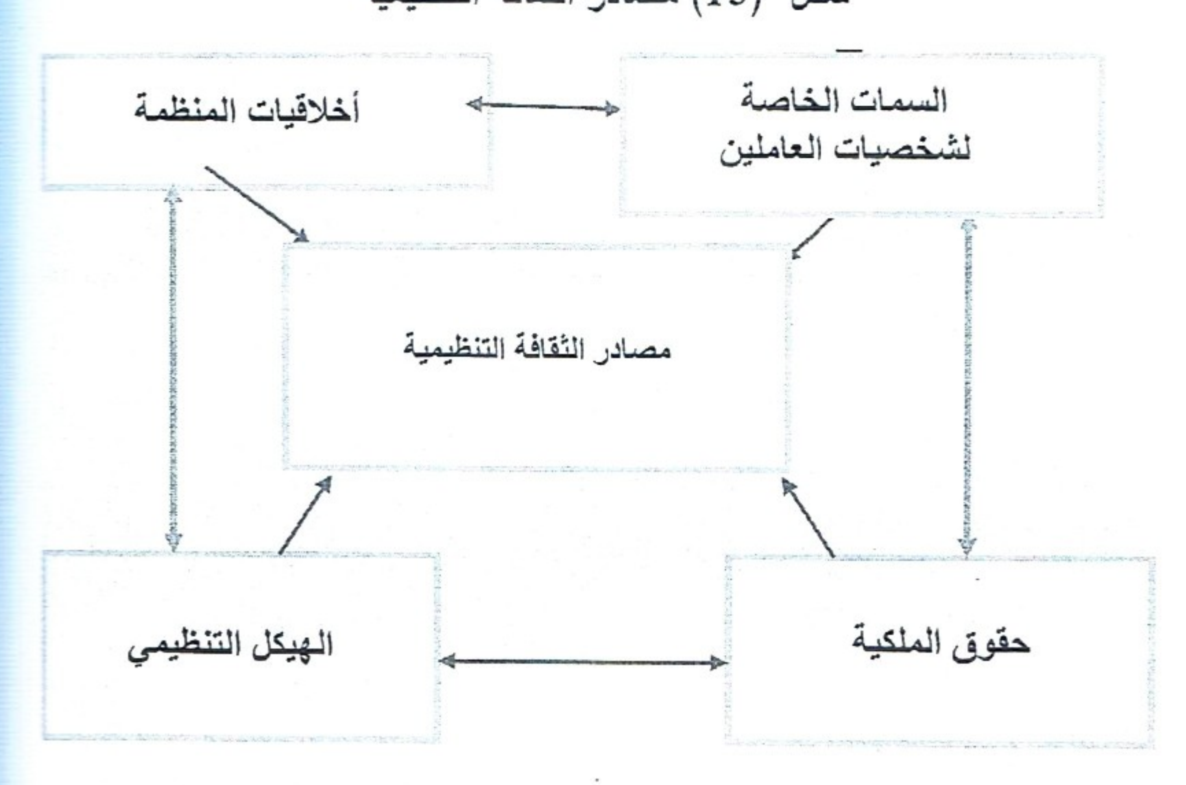
1- السمات الخاصة لشخصيات العاملين: عندما ننظر للثقافات المنظمية يلاحظ أختلافها من منظمة الى أخرى ،وسبب ذلك هو وجود العاملين ذوى الشخصيات والثقافات المختلفة التي قامت المنظمة بعملية جذبهم واختيارهم والأحتفاظ بهم.

2- **أخلاقيات المنظمة:** وتشمل القيم المعنوية، المعتقدات والأدوار التي تم وضعها بطريقة ملائمة لاصحاب المصالح وللمنظمة بهدف التعامل بعضهم مع بعض ومع بيئتها.

3- **حقوق الملكية:** هي الحقوق التي تعطيها أي منظمة الى أعضائها للحصول على حق استخدام مواردها ، مثال ذلك توزيع الأرباح والعوائد على موظفي المنظمة.

4- **الهيكل التنظيمي:** وهي نظام رسمي للمهمات والصلاحيات والعلاقات التي تضعها أي منظمة للسيطرة والرقابة على أنشطتها ، وهو الذي يحدد طبيعة العمل في المنظمة.

شكل (13) مصادر الثقافة التنظيمية



رابعا: تصنيفات الثقافة التنظيمية classifie ation of organizational

إنّ المتتبع للأدبيات الإدارية التي تناولت موضوع تصنيف الثقافة التنظيمية، يجد ان هنالك مجموعة من التصنيفات، تتمثل بالآتي:

1- تصنيف (Jones, 1983:454) إذ صنفتها على أساس توجه العاملين داخل المنظمة إلـى:

أ- ثقافة بيروقراطية: وهي التي تتسم بأشراف وتوجيهات صارمة، تضعها الإدارات لتحديد المجالات الرسمية للسلطة ،وإجراءات محددة لأختيارالعاملين للثقافة .

ب- ثقافة الإنتاج : تعمل على تغيير توجهات العاملين نحو العمل، وتحسين الأداء الضعيف، وزيادة الإنتاجية والتعامل مع النوعية بأسلوب معياري.

ج- الثقافة المهنية : وهي التي تعتمد على القيادة التبادلية بدلا من السلطة الرسمية واستبدال القواعد والإجراءات .

2- تصنيف (Tichy, 1983:273) صنفها على وفق خصائصها الى:

أ- الثقافة الآلية : وهي التي تكون فيها إدارة اللأتأكد الثقافي بسبب اختلاف العاملين في القيم والمعتقدات والاتجاهات.

ب- الثقافة العضوية : وهي التي لها القدرة العالية لإدارة اللاتأكد الثقافي .

ج- الثقافة المختلطة أو المركبة : وهي وجود نوعين من الثقافة أعلاه .

3- تصنيف (Cameron and Quinn; 1999): صنفاها على وفق الآتي:

أ- ثقافة العشيرة : وهي الثقافة التي تشيع فيها جو الصداقة والتآلف في موقع العمل إذ يتشارك العاملون بعضهم مع بعض ، وهي تشبه العائلة من حيث أجواؤها

ب- ثقــافة التدرج: وهي الثقــافة التي يكون فيها مــوقع العمل منظماً ومرتباً بإجراءات تنظم عمل العاملين .

ج- الثقافة الإبداعية: وهي ثقافة الأعمال الدينامية التي تشجع الإبداع وتدفع العاملون للعمل وتحمل المسؤولية .

د- **ثقافـة السـوق** : وهـي ثقافـة المنظمـة الموجهـة نحـو النتـائج التـي اهتمامهـا الرئيس يكـون نحـو إنجـاز العمـل ، والعـاملون هنـا يعملـون لتحقيـق الميـزة التنافسـية والأهداف الموجهة.

4- تصنيف (Harison, 2004, 2): ويصنفها الى أربعة أنواع من الثقافة هي:

أ- **ثقافة القوة** : وهي التي يمكن ملاحظتها في المنظمات الصغيرة، وهي تعتمد على مصدر القوة المركزية في المنظمة وتأثيراتها على العاملين، وهذه الثقافة لديها القدرة على التحرك بسرعة لمواجهة الفرص أو التهديدات التي تواجها .

ب- **ثقافة الدور** : تعتمد هذه الثقافة على المنطق والرشد ، وهي بطيئة التغيير لحين ما تتخذ الادارة العليا القرار في عملية التغيير الثقافي الذي تحتاجه المنظمة.

ج- **ثقافـة المهمـة** : وهـي الثقافـة التـي تتوجـه نحـو الوظيفـة ،أو المنـتج، أو تجهيز الخدمـة، وهـي التـي تعمـل علـى جلـب المـوارد الملائمـة والأشـخاص الملائمـين للمواقع المناسبة داخل المنظمة .

د- **الثقافة الشخصية** : وهي ثقافة غير اعتيادية موجودة في كل المنظمات وهي التي تمثل قيماً ومعتقدات العاملين الذي يعملون داخلها، وتؤثر فيها عند إنجاز المهمات التي توكل إليهم إنجازها .

5- تصنيف (Mcnmara, 2006:2) والذي صنفها الى أربعة أصناف هي:

أ- **الثقافة الأكاديمية** : وهي الثقافة التي يكون فيها موظفوا المنظمة ذوي مهارات عالي ويميلون للبقاء فيها، وتكون بيئة المنظمة لمثل هذه الثقافة بيئة مستقره وفيها يستطيع العاملون تطوير مهاراتهم .

ب- **ثقافة النوادي** : وهي الثقافة السائدة في المنظمات التي يمتلك موظفيها القدرة على التكيّف معها لكونها تعمل على تحقيق الاهداف التي يسعى العاملون لتحقيقها، فضلا عن إنها تمكن العاملين من العمل في عمق المنظمة .

ج- الثقافة المحصنة: وهي التي لا يكون فيها قدرة للعاملين بالتوافق معها ولذلك فأن سرعة دوارن العاملين في مثل هذه المنظمات تكون عالية، وخصوصا في الكفاءات الجوهرية التي تحتاجها المنظمة

6- تصنيف منظمات (GAO, OPM, DEO, DOL) الأمريكية: إذ يصنفونها الى الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج، أو ما يسمى بثقافة الأداء العالي .وهي الثقافة ذات التأثير الشمولي في كيفية تأدية وظائف المنظمة من قبل العاملين، وبما يؤدى الى تحقيق النتائج المطلوب إنجازها من قبل المنظمات ، وهذا ما سيتم تناوله لاحقا.

خامسا: الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج organizational cohere of results oriented

أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج Results-Oriented Organizational (culture) هي البعد الرابع والأخير من أبعاد ادارة رأس المال البشري الاستراتيجي ،وهذه الثقافة هي التي تحدد كيفية استجابة المنظمة للبيئة التي تعمل بها ، وكيفية تنظيم عملها وهيكلة أنشطتها اليومية، وأسلوب نشر ومكافأة مديريها الموهوبين والماهرين. وهي كذلك تحدد التفاعل الاجتماعي المستخدم لإنجاز العمل والعلاقات الطبيعية بين العاملين والمنظمة، ليصبح العاملون جزءآ من المنظمة ، وكذلك ايجاد النغمة الموجهة الى زبائن المنظمة، وكل ذلك لاغراض تحقيق هذه النتائج التي تعمل المنظمة على إنجازها. وفي هذا الشأن، يشير (Sanches,2006,2) الى ان جميع مداخل نظرية المنظمة والأدارة أتفقت على أن الثقافة هي أحد العناصر الرئيسة التي يمكن استخدامها لشرح نتائج المنظمة وتفسيرها كما أن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج تتطلب ان تكون المنظمة ناجحة في عملها وبحسب أشارة (Sanchez,2006:5) الى المنظمات سواءاً كانت عامة أم خاصة تهدف الى تحقيق الربح من عدمه من خلال أربعة عناصر أساسية، إذا استخدمت بشكل صحيح فأنها تشكل منظمة ناجحة، وتلك العناصر هي :

1- **الاستراتيجية**: وهي التي تتحدث عن كيفية تركيز الموارد واستخدامها في المنظمة.
2- **الهيكل التنظيمي**: وهو الذي يحدد الآلية التي ترتب بها المنظمة نفسها لتنفيذ هذه الاستراتيجية الموضوعة لضمان ان رسالة المنظمة قد تم إنجازها.
3- **الأشخاص**: ونعني بهم العاملين في المنظمة والكيفية التي يتم بموجبها توزيعهم ضمن هيكلها التنظيمي لاغراض تنفيذ متطلبات العمل.
4- **الإجراءات**: وهي الّتي تشير الى كيفية إنجاز العمل ووظائف المنظمة ،وكيف يتم الحصول على مخرجات العملية.

يؤكد كل من (McSween and Matthews,2006:4) الى ان الثقافة التنظيمية تشير الى حقيقة مفادها أن الحوادث الأكيدة التي تحدث داخل المنظمة تخلق وبشكل اعتيادي نوعآ من السلوك المؤكد في الأفراد ضمن المنظمة يقود الى تحقيق النتائج المنظمية ، وتبعا لذلك فأنهم يعرفون الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج على أنها القيم والأنشطة المستندة الى رؤية أو رسالة المنظمة ، والتي تقود الى السلوك الذي يؤدى الى تحقيق النتائج التي ترغب المنظمة بتحقيقها . أي بمعنى ليس فقط ما نفعله؟ بل لماذا نفعل ذلك ؟ ولقد أشار الباحثان الى أن هذا السلوك يتأثر بمجموعة من العوامل منها الأنشطة الرسمية وغير الرسمية التي تؤثر على السلوك، وعندما يقال الأنشطة الرسمية فالمعنى هي الأنظمة الرسمية والإجراءات والسياسات التي تستخدم للتأثير على السلوك ضمن المنظمة ، أما الأنشطة غير الرسمية فتشمل ذلك التفاعل بين أعضاء المجموعة والذي يولد صيغآ من السلوك ضمن المنظمة ، والشكل (14) يظهر شكل مبسط لانموذج الثقافة التنظيمية الذي بنى على هذا التمييز والذي يؤدى الى خلق الموجهة منها نحو النتائج . والمخطط الآتي يظهر أن الثقافة التنظيمية ما هي إلا نوع من السلوك لها تأثير على النتائج المتحققة والتي تسعى إليها المنظمة .

شكل (14)

العناصر الأساسية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

رؤية المنظمة ورسالتها

القيم ، المعتقدات ، المعايير
الطقوس ، الرموز

النشاطات والفعاليات
أوالأعمال الموجهة
الاعمال الموجهة

السـلوك

النتائج

سادسا الإجراءات التنفيذية للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

operational procedures of the organizational culture results oriented

إنّ العنصر الرئيس في الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج هو مدى أسهام العاملين في اتخاذ القرارات بشكل مباشر، مثال ذلك مشاركتهم في نشاط التخطيط الذي يساعد على تطوير الاهداف المنظمية ، كذلك أسهاماتهم التي تساعد على زيادة فهمهم

للأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، وبهذا الصدد أشار الباحثون على وفق منظورهم للثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج الى مايأتي :

1-منظور (Lear,2006)

إذ يقول عندما نتكلم عن الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج فأننا نعني أولا الثقافة التنظيمية التي تتبناها المنظمة والمرتبطة بالأداء العالي والتي تعمل في المنظمة ضمن الخطوات الآتية:

أ- **البدء من قمة الهرم التنظيمي** : ان في المنظمات قادة، مديرين عامين ، مديرين تنفيذيين، وهؤلاء يرغبون بتكوين ثقافة الأداء العالية . لذا يجب البدء بعملية التغيير الثقافي المطلوب من قمة المنظمة الى أسفلها . وتشير الدراسة المنجزة من قبل (Kotter,2004) من جامعة هارفارد الى ان الجهود الفردية لايمكن ان تنجح في خلق التغيير الثقافي المنشود، إذا ابتدأ من اسفل المنظمة، بل يجب البدء بالتغيير من أعلى أو قمة المنظمة.

ب- **قياس التغيير الثقافي** : المنظمة بحاجة الى ثقافة تنظيمية لكي نعلم ماذا يحدث فيها ، وعندما يقال قياس التغيير الثقافي فالأشارة بذلك الى قياس مستويات الثقة لدى العاملين لأي إطار تغيير مطلوب ، وكذلك مدى تكييف هذا التغيير الثقافي مع الغرض الذي من اجله وجدت المنظمة ورؤيتها، وأهدافها ومدى توافق ذلك أيضا مع ما يقوم به المديرون التنفيذيون من خطوات لعملية التغير الثقافي هذا. كما تجدر الملاحظة الى أن المديرين التنفيذيين ، أو من يقوم بعملية التغيير الثقافي يحتاجون الى ثلاث خطوات لكي ينجحوا بالعمل، وهذه الخطوات هي : الدعم الكامل من الادارة العليا والحصول على المعلومات اللازمة والداعمة لعملية التغيير والقدرة على أجراء عملية التغيير .

ج- التعريف الواضح لرسالة المنظمة وأهدافها وقيمها : ان رسالة المنظمة أو الغرض الذي أنشأت من اجله يوفر التوجه الذي تعمل من خلاله ، وأما القيم فهي التي توفر الدليل لإنجاز رسالتها.

د- توجيه انتباه جميع العاملين والمشرفين: الى أين تريد المنظمة ان تذهب ،أو تمضي ولماذا تم أخذ هذا المقياس وهو من العوامل الحاسمة في عملية خلق ثقافة الأداء العالي. وتمثل امتلاك المنظمة لخارطة طريق جيدة لما تريد ان تصل إليه وكيف تنجز ذلك ؟ لأنها سوف تمتلك أفكاراً جيدة لما تريد ان تنجزه ، وكيف تقوم بمختلف الاعمال لكي تصل الى هدفها؟ وذلك يتطلب قيام المنظمة بعملية التخطيط الجيد لعملية التغيير الثقافي .

هـ - البدء بتعليم المديرين في المنظمة: وهي كيف يخلقون بيئة العمل الضرورية للثقافة الجديدة لكي نسمح للمنظمة بالنمو والتقدم، فلابد من أن يتم تعليم المديرين كيف يتفاعلون مع العاملين وما هي الأدوار التي يجب أن يلعبوها؟ مع ترك الأدوار القديمة التي تحد من عملية التغيير الثقافي الجديد وأول هذه الأدوار التي يلعبها المديرون ، هو بناء الثقة .

و- تحمل الجميع المسؤولية الشخصية في عملية التغيير نحو ثقافة الأداء العالي لاغراض تفوق المنظمة ، مثال ذلك تحمل فرق العمل المسؤولية في اتخاذ القرارات حول كيفية انجاز العمل الجاد، وما هي الإجراءات الواجب اتخاذها لتحقيق ذلك ؟ ويجب ان لا يقتصر تحمل المسؤولية على القادة والمديرين فقط ، كما يجب ان تكون المعايير لغرض تقييم أو قياس مدى صحة القرارات المتخذة عند تحمل المسؤولية في عملية التغيير.

2- منظور (Briggs, 2005)

اشارة مديرة معهد شيكاغو للاستشارات الإدارية في دراستها التي أستمرت لمدة ثماني سنوات، الى أن بناء ثقافة الأداء العالي في موقع العمل يتطلب اعتماد مجموعة من الخطوات تتمثل بالآتي :

أ- تأسيس عدة ستراتيجيات تصمم لتحسين التواصل والتعاون بين القيادة ومرؤوسيهم وبين أعضاء المنظمة أنفسهم ، والتعاون في اتخاذ القرار ، ويتم ذلك من خلال التواصل مع قابليات العاملين وتعريفهم بالتحديات التي تواجه المنظمة، وما طبيعة القرارات التي يجب اتخاذها بهذا الخصوص لكي تبقى المنظمة ذات أداء عالٍ ولمواجهة هذه التحديات بشكل فاعل ومؤثر من خلال المنظمة التي يعملون بها بشكل متعاون .

ب- تنفيذ تخطيط المسار المهني للعاملين والتطوير .

ج- زيادة طاقة قدرات العاملين من خلال إدارة الصراع البناء بشكل فعّال ومناسب.وفضلا عن ذلك تشير (Briggs,2005:2) الى انه يمكن بناء الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج في موقع العمل، من خلال مايأتي :

1- **تطبيقات الثقافة:** وهي التي تمارس ضمن المستوى الظاهر للثقافة وعبر العناصر الملموسة مثل اللغة وأسلوب العمل المعتمد في المنظمة.

2- **العادات:** وهي معايير السلوك في المنظمة، والتي تعكس قيمها ومعتقداتها، والتي توفر دليلا للطريقة التي يعمل من خلالها الأفراد ومجاميع العمل.

3- **المعتقدات:** وهي الافتراضات التي يحملها الأفراد حول المنظمة والحالة الموجودة ضمنها حول تطبيقات العمل، وكيف يتخذ الأشخاص القرار؟ و كيف يعمل الفريق معا؟ وطريقة حل مشاكل العمل .

4- **القيم:** وهي الأفكار الموجودة في أذهان أعضاء المنظمة كمعرفة دفينة حول ما هو الصحيح وماهو الخطأ؟ ، وأيضا العدالة والأنصاف من عدمها .

سابعا: تطوير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج

oiral agafh organizational result s oriented

إنّ تكوين الثقافة لابد لها أن تستكمل في عملية تطوير صحيحة والتي يشير إليها (Drukur and Pearce,2003:37) من أن تطوير الثقافة التنظيمية للعاملين وجعلها موجهة نحو النتائج يكون عبر ثلاث مراحل هي :

1- **مرحلة الامتصاص**: إذ إنّ الشخص عند الاستخدام سيكون مدركا لقيم المنظمة بدون المشاركة فيها.

2- **مرحلة التأقلم**: إذ يبدأ فيها العاملون بتكوين معانٍ عدة تستخدم من قبلهم كدليل لتنظيم سلوكهم داخل المنظمة.

3- **مرحلة التطوير**: مرحلة مرحلة الكفاءة الحقيقية التي يتم الحصول عليها، عندما يتم تحول سلوك العاملين من الانسجام البسيط الى الاندماج الكلي بالمنظمة وثقافتها.

و تشير مقالة (Many worlds :2005 :3) الى إمكانية تطوير الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج من خلال مجموعة خطوات هي :

ابدأ صغيرا وأعمل بشكل اكبر، بناء الثقة بين العاملين والمنظمة وبين زبائنها وأصحاب المصالح كافة، توليد أو تحقيق التعاون داخل المنظمة،الانتاجيه الملهمة، والتي تشكيل الهمة والحماس نتيجة لعوائدها ، النشاط الحيوي الذي يقود الى تحقيق أهداف المنظمة، ايجاد مناخ تنظيمي تعاوني .

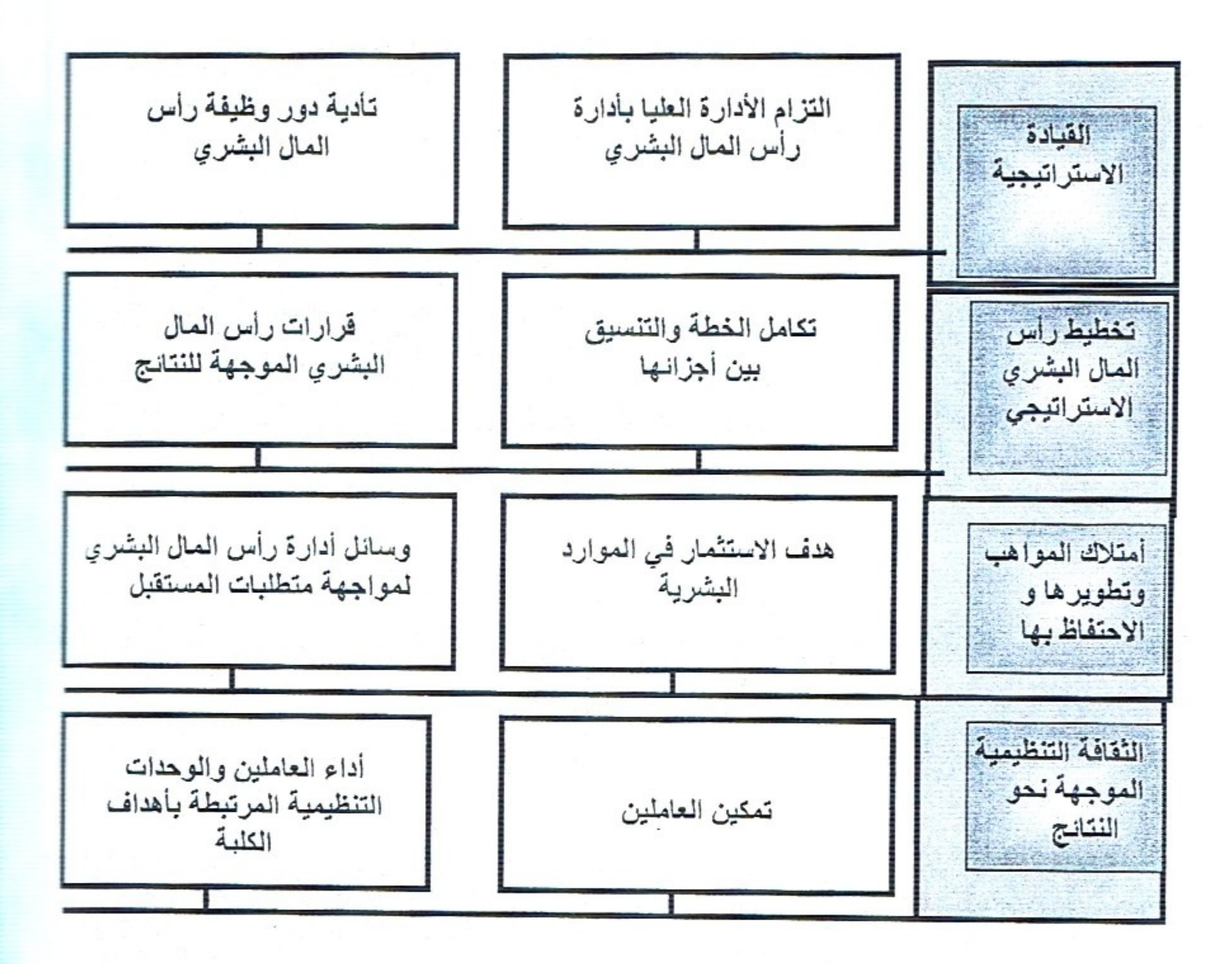
الفصل السابع

العلاقات التنظيمية المرتبطة بابعاد رأس المال البشري

تمهيد

يتضمن هذا الفصل شرح عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة بأبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي والتي تم التنويه اليها في الفصل السابق ، فضلا عن توضيح المفاهيم الأساسية لتفوق المنظمات ، وأبعادها ، وأهميته ، ونماذجه الاساسية ، وهذه العناصر جاء دورها في هذا المبحث لاغراض تفصيلها وحسب الشكل التوضيحي الاتي:

شكل (15)
عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة بأبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي



أشارت الدراسة المنجزة من قبل (GAO,2001) الى أن أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي والمتمثلة بالقيادة الاستراتيجية، تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي ، أمتلاك المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ، والثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج لكي تعمل بشكل سليم ، فأنها ترتبط مع عناصر العلاقات التنظيمية الثمانية Eight (Critical Success Factors) ، والتي رتبت بشكل زوجي مع كل بعد منه لكي تتطابق مع تحديات رأس المال البشري الاستراتيجي التي تؤثر في فاعلية المنظمة وكفاءتها، وحسبما موضح في مخطط الدراسة المشار اليه سابقا، وتبعا لذلك فقد تم تقسيم هذا الفصل الى المحاور الآتية :

المحور الاول : مفهوم عناصر العلاقات التنظيمية ومكوناتها ومستوياتها

المحور الثاني : عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة مع أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي

المحور الاول: مفهوم عناصر العلاقات التنظيمية ومكوناتها ومستوياتها

أولا: مفهوم عناصر العلاقات التنظيميةElemonts of organizational reteion ships

يعدّ مصطلح عناصر العلاقات التنظيمية من المصطلحات الحديثة الاستخدام وهي مصطلح أعمال يستعمل لأي عنصريكون مرغوباً لغرض نجاح تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها ، وان إية منظمة ينبغي أن تستخدمه كوسيلة للتعريف بالعناصر المهمة لنجاحها ، وأول استخدام له كان من قبل (John,F.Rochart) من جامعة هارفارد في عام (1979) عندما نشر مقالته (Chief Executive Define Their Own Data Need) التي نشرت في مجلة (81: 1979: Harvard .Business Review))، اذ ركز فيها على العلاقة بين عناصر العلاقات التنظيمية وأنظمة المعلومات والتكنولوجيا. العلاقــــــات هي الجهود التي تبذل لغرض لإقامة علاقات بين الادارة أو المؤسسة وموظفيها ومستخدميها من جهة وبين الادارة أو المؤسسة وبين سائر المتعاملين والمنتفيعين من خدماتها من جهة ثانية وأن الادارة نفسها ملزمة بالاطلاع بمسؤلية

تحسين تلك العلاقات الى أقصى الدرجات الممكنة لتحقيق الغايةالتي أنشأت المؤسسة من أجلها .

وفيما يأتي بعض المفاهيم التي تناولت موضوع العلاقات التنظيميةا ذ عرفها (Rockart,1979 محدد من المجالات في أي نتائج إذا كانت مقنعة، وتضمن الأداء التنافسي العلاقات التنظيمية إذ عرفها (Rockart,1979) على أنها عدد محدد من المجالات في أي نتائج إذا كانت للمنظمة ، وأضيف أيضا اليها على أنها ليست مؤشر أداء رئيس بل هي عناصر حيوية لأجل نجاح ستراتيجية المنظمة ويتفق (O,Brien,1995:54) مع هذا التعريف، فيعرفها على أنها العوامل الأكثر أهمية لنجاح أعمال المنظمة ، ويراها(Hoffer et al,1999:77) أنها مصدر من مصادر القدرة الاستراتيجية المميزة والجوهرية للمنظمة ،أو هي محددات تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. أما (Austin, 2002:2) فيشير في مقالته المعنونة " فهم وتحليل عناصر العلاقات التنيظيمية " الى إنها :

1- إحدى المجالات الرئيسة في عمل المنظمة متى ما كان الأداء العالي مطلوباً من قبلها.

2-هي وسيله لتعريف المهمات والمتطلبات التي تحتاجها المنظمة لنجاحها.

3- تكون مطلباً صلداً عند المستوى المنخفض للأداء.

4- هي وسيله لتحديد الأسبقيات والمتطلبات لعمل المنظمة.

5-هي وسيله لتحديد أسبقية المتطلبات وأولوياتها بالنسبة للمنظمة.

ويشير (Austin ,2002) الى ان طريقة استخدام عناصر العلاقات التنظيمية تتكون من خلال البدء مع رؤية المنظمة ورسالتها، تطوير الجزء الأكبر من الاهداف ذات المستوى العالي، تطوير هيكلية الاهداف النجاحة وعناصرها ،ايجاد متطلبات صلده عند المستوى المنخفض ، البدء بحل المشكلات والافتراضات التي تظهرعند تقديم الحلول.

ثانيا: مكونات عناصر العلاقات التنظيمية components of the elements of organizational

اختلفت النظرة الى مكونات عناصرالعلاقات التنظيمية ٦ حسب الحاجة الى استخدامها ، إذ عناصر النقود، التدفق النقدي الموجب ، نمو العوائد، والربح الحدي ،اكتساب الزبائن الجدد و/أو إسهامهم في مستقبل المنظمة ، رضا الزبون ، وكيفية وفاء حاجاته ورغباته النوعية المعروفة ومدى جودة الخدمات والمنتجات المقدمة من قبل المنظمة ، تطوير الخدمة أو المنتج من حيث ما هو الجديد والذي ينمي تقوية الاعمال مع الزبائن الموجودين، وجذب زبائن جدد ، راس المال الفكري من حيث زيادة ماذا تعرف؟ وما الذي يكون مربحاً ؟ العلاقات الاستراتيجية / الموارد الجديدة للأعمال /المنتجات والعوائد الخارجية ، الملائمة مع القدرات الشخصية للعاملين والمحافظة عليها. وتشير مقالة ((Camegie Mellon Universty,2005) الى أن هنالك فوائد يمكن الحصول عليها من جراء استخدام هذه العناصر من أبرزها:

توضيح الاهتمامات الرئيسة للإدارة العليا وأسبقياتها وقيمها ، دعم وتطوير الخطط الاستراتيجية توضيح المجالات التي ينبغي التركيز عليها في كل مرحله من دورة حياة المنتج أو الخدمة أو المنظمة ككل ، تقييم مصداقية أو اعتمادية نظام المعلومات المستخدم. ، قياس إنتاجية العاملين وقد أكد (Marterella 2003:6) على ان الدراسة التي قام بها معهد (Lincoln :2003) الاستشاري، حول (50) حالة تطوير للتسويق في منظمات الاعمال باستخدام عناصر العلاقات التنظيمية الى وجود عناصر علاقات المبيعات الأداء العالي تستعمل لقياس مدى قوة وضعف حالة التطوير وهي : اختيار المبيعات والتي تعتمد على مهارات العاملين في أقسام المبيعات والتسويق ،ادارة أداء المبيعات دقة التنبؤ، أستمرارية تدريب المهارات ، إدارة تدفق المبيعات، تقييم مهارات ادارة المبيعات ، تحليل قوة وضعف رجال المبيعات .

ثالثا: مستويات عناصر العلاقات التنظيمية levets of relation ships elements organizational

تشير الدراسة المعدة من قبل منظمة (GAO: 2001,2002,2003) الى أن مكونات عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة برأس المال البشري الاستراتيجي، هي ثمانية عناصر مرتبة بشكل زوجي لكي تتوافق مع كل بعد من ابعاد الدراسة وطبيعة مجتمعها ، ولكي يتم تطبيق هذه العناصر فأن هنالك مبدأين مركزين يجب أخذهما بالنظر الاعتبار هما :

1- أعتبار العاملين موجودات يمكن تحسين قيمتها عبر الاستثمار الامثلية، بقصد تعظيم القيمة عندما تواجه المنظمة إي خطر، والذي ينبغي إدارته بفاعلية وكفاءة من خلال استخدام المنظمة لقدراتهم.

2- يفترض بجميع مداخل راس المال البشري ان تصمم وتنفذ وتقيّم من خلال معيار كيفية قدرتها على مساعدة المنظمة في تحقيق النتائج المطلوب تحقيقها ، وإنجاز رسالتها.

ولعل من المفيد ذكره ان كل عنصر من عناصر العلاقات التنظيمية هذه ينظر اليه من خلال ثلاثة مستويات في المنظمة وكل مستوى يوضح المدخل لإدارة العاملين المتوقع من قبلها عند كل مستوى جدول (6). ولغرض فهم التقدم من مستوى الى آخر، فأنه من الضروري الاحتفاظ في الذهن بالمبدأين المركزيين المذكورين آنفا ، والمستويات الثلاثة هي:

المستوى الأول :احتمال بعيد ان تحقق المنظمة بفاعلية هذين المبدأين عند التطبيق .

المستوى الثاني : قيام المنظمة بتبني الخطوات الواضحة لتطبيقها .

المستوى الثالث : قيام المنظمة بجعل هذين المبدأين كجزء مكمل لإنجاز الاعمال ،ومن الممكن ان ترى النتائج الممكن إثباتها من خلال التطبيق .

جدول (6) مستويات تطبيق المبدأين المركزيين المرتبطين بعناصر العلاقات الحاسمة

المستوى الاول	المستوى الثاني	المستوى الثالث
أن مدخل ادارة رأس المال البشري يكون مستنداً الى التوافق، وأن المنظمة لم تظهر لحد الآن قيمة ادارة رأسالمال البشري ستراتيجياً لغرض تحقيق النتائج المطلوبة ، كما ان مدخل رأس المال البشري لم يقيّم في ضوءالحاجات الضرورية والحالية للمنظمة	أن المنظمة تعرف ان العاملين هم موجودات حاسمة ينبغي أداراتها ستراتيجياً وأن سياسات رأس المال البشري الجديدة وتطبيقاته وبرامجه يفترض أن تصمم وتنفذ لتدعم تحقيق رسالة المنظمة	أن مداخل ادارة رأس المال البشري للمنظمة تساهم في تحسين الاداء المنظمي كما أن رأس المال يؤخذ بنظر الاعتبار أندماجة مع التخطيط الاستراتيجي وبالعمليات اليومية، والمنظمات تستمر بتوجيه طرق التحسين المستمر لأدارة العاملين لأغراض أنجاز رسالة المنظمة

المحور الثاني:

عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة مع أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي

اولا: ترتبط عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة بالقيادة الاستراتيجية

أشار مخطط الدراسة الفرضي الى ان القيادة بكونها أحد أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي فيها عنصران من عناصرالعلاقات التنظيمية الثمانية وهما : ألتزام الادارة العليا بإدارة رأسّ المال البشري، تأدية دور وظيفة رأس المال البشري.

1- التزام الادارة العليا بإدارة راس المال البشري

يشير قاموس (Webster,1992:197) في توضيحه لمعنى الالتزام بأنه حالة اعتناق فكري وعاطفي لتطبيق فعل أو نظرية سياسية أوأجتماعية أو دين ، والالتزام هنا يقصد به الالتزام المنظمي (Organizational Commitement) الذي أشار إليه (العنزي ،الزبيدي، 118:2006) على انه من المفاهيم السلوكية والتنظيمية التي أخذت أبعادا واتجاهات واسعة وخضعت لوجهات نظر متباينة ظهرت بالنتيجة في تحديد مفهومه بدقة وعناية . لذا يعرفه (الفضلى،77:1997) على انه رغبة العاملين في بذل أعلى مستوى من الجهود للمنظمة ورغبته القوية في البقاء وقبول أهدافها وقيمها. أما (Mattaz,1999:3) فيعرفه على أنه استجابة شعورية ناتجة عن تقويم حالة العمل التي تربط الأفراد بالمنظمة .

ويتفق مع هذا التعريف (Scholl,2000:1) الذي يشير إلى ان الالتزام المنظمي يمكن التعرف عليه من خلال إظهار العامل الملتزم نماذج سلوكية معينه كالدفاع عن المنظمة، والشعور بالفخر، والاعتزاز بالانتماء لها، والرغبة بالبقاء لاطول مدة ، وعندما عندما يشار الى التزام الادارة العليا بإدارة رأس المال البشري فمعناه هنا الالتزام المنظمي من قبل قيادي المنظمة بإدارة هذا الموجود الاستراتيجي ، إذ انه المورد الحاسم في عملية التحول الثقافي للمنظمة . وتبعا لذلك على قادة المنظمة أن ينظروا إلى العاملين الموجودين في المنظمة على انهم موجودات حيوية للنجاح المنظمي وينبغي

استثمارهم. فعملية الالتزام بإدارة رأس المال البشري تتطلب من قادة المنظمة دمج وظيفة راس المال البشري ضمن عملية التخطيط ،وأنشطة الاعمال، وان يكون دور خبراء راس المال البشري دور الشريك الاستراتيجي مع قادة المنظمة لغرض التطوير الاستراتيجي .اي بمعنى تحول خبراء رأس المال البشري من العمل في الغرف الخلفية الى العمل في الغرف المركزية ، وتمثل حقيقة المساهمة الفعلية في اعداد ستراتيجية المنظمة وتنفيذها . لذا فأن الالتزام بإدارة راس المال البشري يتطلب وجود مدراء يمتلكون القدرة على أدارته، وكذلك الاستمرار في عملية التعلم وإيجاد علاقة العمل الحميمة وأنظمة تقييم الأداء المستندة الى الكفايات وبرامج التناوب الوظيفي والتي من خلالها يمكن للمنظمة ان تقيّم وتستثمر في رأسمالها البشري ،وتشير منظمة (GAO:2003) في هذا الصدد الى ان الالتزام بإدارة راس المال البشري يكون من خلال الآتي:

أ-النظرة الى العاملين على انهم قدرات رئيسه للأداء المنظمي .

ب- قيام قادة المنظمة بتحفيز الجهود ودعمها، لغرض توحيد مداخل راس المال البشري مع النتائج المنظمية.

ج- تحمل المدراء المسؤولية في ادارة العاملين بفاعلية .

د- ان مداخل راس المال البشري يتم تطويرها وتنفيذها وتقييمها، من خلال مدى قدرتها في تحقيق النتائج المرغوبة .

تتطلب عملية الالتزام بإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي من قبل الادارة العليا المنظمة تواصل هذا الالتزام وتعظيمه من قبلها، وبهذا الصدد يشير (Ulrich,2002:2) الى أن الالتزام يمكن تعظيمه من خلال تهيئة ظروف العمل السليمة ، والتخفيف من الضغط الإداري باعتماد الخبرات اللازمة وكذلك استخدام الكفايات الإدارية في ادارة ودعم العاملين ،وتحقيق المساهمة الاجتماعية لجميع العاملين لإنجاز الاعمال بشكل جماعي ، وتهيئة الفرص والعوائد عبر تنظيم جميع

وظائف الموارد البشرية ،ومن ضمن ذلك الأجر(Remuneration) التطوير المهني، التخطيط الوظيفي، التوظيف، التدريب ،على أن يتم تنسيق ذلك على مستوى الاستراتيجية لغرض زيادة ارتباط العاملين بالمنظمة.

ولعل من المفيد ذكره أن تطبيق المبدأين المشار اليهم آنفا على صعيد عنصر النجاح الحاسم التزام الادارة العليا بإدارة راس المال البشري الاستراتيجي ستظهر المستويات الثلاثة الآتية :

المستوى الأول : ان العاملين الموجودين في المنظمة لا ينظراليهم كموجودات يجب استثمارها بل ينظر إليهم على أنهم كلفة يفترض تخفيضها، والقرارات الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية ينبغي أن لا تأخذ بنظر الاعتبار كيفية تأثير هؤلاء العاملين في إنجاز رسالة المنظمة وتحقيق أهدافها .

المستوى الثاني : نظرة قادة المنظمة الى أهمية دور رأس المال البشري الاستراتيجي في إنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها، وكذلك قيامهم بأعلام المديرين بجميع مستويات المنظمة بألادوار التي ينبغي عليهم القيام بها في عملية امتلاك العالمين ، وتطويرهم ،والأحتفاظ بهم لاغراض مواجهة احتياجات تلك المنظمة .

المستوى الثالث : نظرة قادة المنظمة الى العاملين بكونهم قدرات مهمة للمنظمة،مع معرفتها الحاجة الى الالتزام المدعوم من قبلها ،لأداره رأسمالها البشري ستراتيجيا، وتحفيز ودعم الجهود لتوحيد مداخل أدارته، هذا مع العلم أن هذه المداخل يجب ان تطور وتنفذ وتقيّم من خلال معيار قدرتها على دعم جهود المنظمة لتحقيق نتائج البرامج المحددة لها .

2- تأدية دور وظيفة رأس المال البشري perfor the role and function of the human capital

يؤدي رأس المال البشري أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمه ،أذ تشير منظمة (GAO, 2003:18) في مجال تأدية دور وظيفة راس المال البشري الاستراتيجي بعد

من العلاقات ،الى ان المتابعة المؤثرة للتنسيق المنظمي مع ادارة راس المال البشري الاستراتيجي ، يتطلب أحداث تكامل لمداخل رأس المال البشري مع الاستراتيجيات لإنجاز رسالة المنظمة والأهداف المحددة شأنه شأن أي تكامل او دمج، يسمح للمنظمة بالتأكيد على أنشطتها الجوهرية تدعم بكفاءة وفاعلية المخرجات المرتبطة مع رسالتها.

كما ان هذا المدخل الاستراتيجي الجديد يجب ان يكون في مركز الأسهامات التي يمكن ان تؤدى الى إنجاز طويل الأمد لرسالتها ، ويتطلب هذا التركيز أيضا توسيع دور أختصاصي راس المال البشري، وتحوله من أدارة العمل

المكتبي الى وضعهم كمستشارين وشركاء مع الأدارة العليا والمديرين الآخرين في التخطيط الاستراتيجي ، إي بمعنى ان يكون دورهم هجومي أودفاعي في عمل المنظمة، وتلك الأدوار لرأس المال البشري كما تشير المقالة الموسومة بعنوان (The Key to Organizational Performance,2003:4) هي:

أ- الأدوار الهجومية وتتمثل بـ :

1- الأسهام مع المديرين كشريك في أعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة التخطيط، وتنفيذها وتطويرها واستمرارية تقييم السياسات والممارسات التي تساعد المنظمة على نجاح هذه الخطة، وبما يؤدى الى انجاز رسالتها.

2- قيادة أو دعم جهود المنظمة في تخطيط مواردها البشرية ، من خلال استقطاب أختصاصيين جدد، وتطويرهم والمحافظة على الموجودين منهم ، لغرض مواءمة رأس المال البشري الاستراتيجي مع الاحتياجات المحددة والضرورية لها.

3- تقديم دعم لرسالة المنظمة ،وذلك لأن القادة يعرفون الدور الذي يؤديه أختصاصيوا راس المال البشري في مواجهة متطلبات إنجازها.

* المقصود هو رأس المال البشري الاستراتيجي ، لهذا العنصر وباقي عناص العلاقات التنظيمية الاخرى.

ب- الأدوار الدفاعية defensive roles

يشير (Harrison and Sulliran,2000:38) الى أن الأدوار الدفاعية التي يؤديها رأس المال البشري الاستراتيجي تتحدد مايلي :

1- الامتداد أو الوصول الى الوظائف المنظمية الأخرى ومحتوياتها عبر التسهيلات ، والتنسيق، والاستشارات مع قيادة التنظيم لتوفير ستراتيجيات فاعلة، لغرض مواجهة الأحتياجات الحالية والمستقبلية للمنظمة.

2- تخفيف حدة الصراعات داخل المنظمة وزيادة حالات الاندماج والتفاعل بين أصحاب المصالح عن طريق زيادة الأستثمار في رأس المال البشري المتاح لها ، وزيادة مساحة الإبداع التي تفضي الى تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وذلك لأن رأس المال البشري لديه القدرة على خلق الهجوم المضاد، قبل أن تتآكل الميزة التنافسية الحالية، ومثل هذا الهجوم المضاد يؤدى الى قيام المنظمة بحذف منتجاتها الحالية أو تطويرها أو إضافة منتجات جديدة (Hitt et al,2003:309).

أما على صعيد اعتماد المبدأين الأساسين الواجب اعتمادهما عند التطبيق الناجح للعلاقات التنظيميةان نظرة المنظمة إليها تكون عبر المستويات الثلاثة الآتية:

المستوى الأول: تعد وظيفة راس المال البشري، وظيفة دعم تخصص للتنسيق مع التخطيط الجوهري للمنظمة فقط

المستوى الثاني: تركيز أختصاصيي رأس المال البشري على احتياجات أعمال المنظمة، بحيث يكون دورهم تلبية تلك الاحتياجات ،وتحويل وظيفة رأس المال البشري من لعب الدور الموكول إليها ، الى ان تكون بمثابة أدوات في عملية تسهيل التطابق مع مبادئ النظام العام للمنظمة ومساعدتها المنظمة على مواجهة احتياجاتها الاستراتيجية، وأهداف الاعمال بفاعليه.

المستوى الثالث: يكون دور أختصاصيي رأس المال البشري كشركاء مع قادة المنظمة في عملية التطوير الاستراتيجي والبرامج المخططة ، وبحيث يقوم قسم الموارد البشرية في المنظمة بصياغة وتنفيذ ستراتيجيات مؤثرة وفاعلة بهذا الخصوص .

ثانيا : عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة مع تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي elemnts of orrganinzational relation ship in the planning of human capital

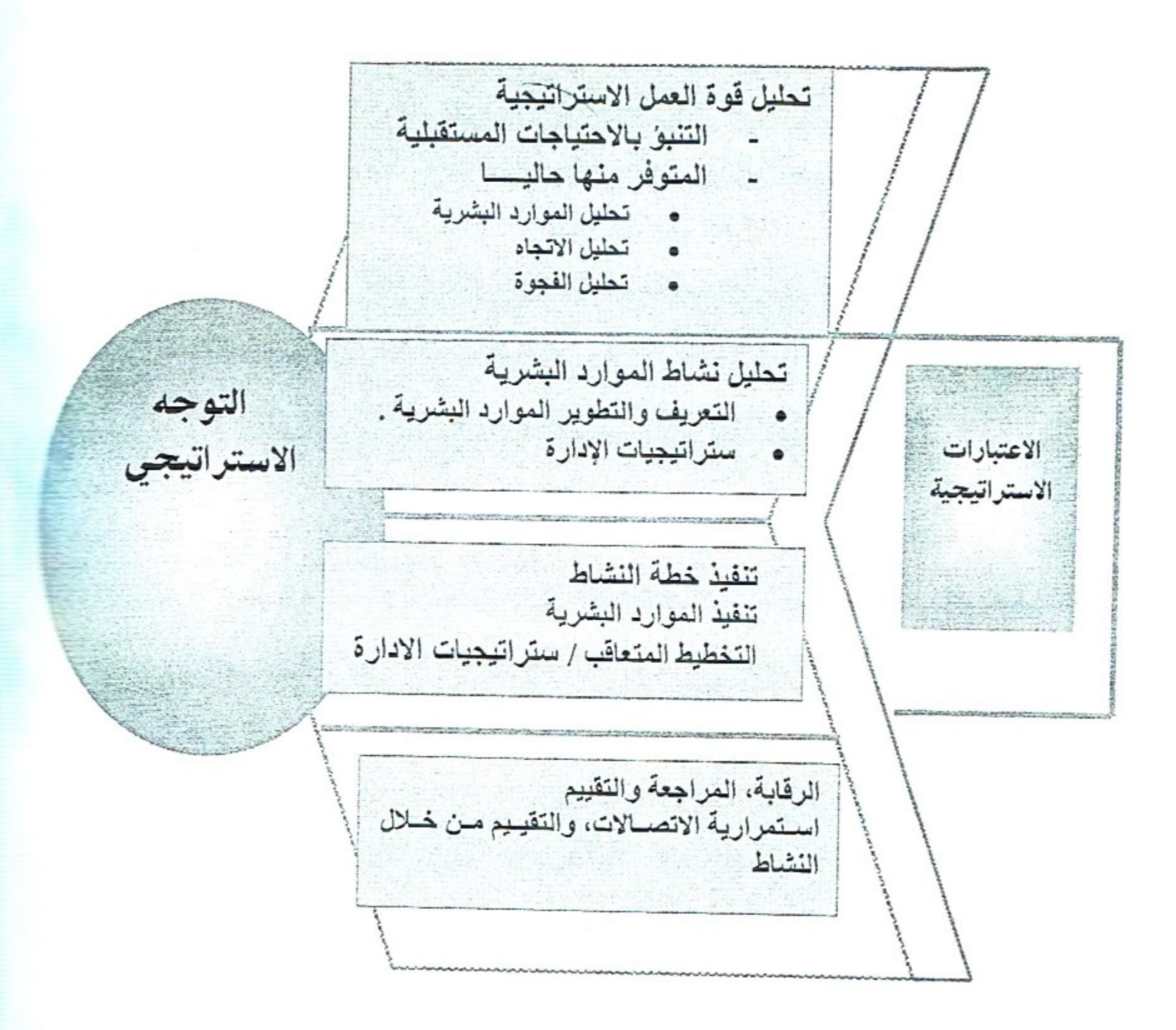
أشار مخطط الدراسة الى إن عملية تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي يرتبط بها عنصران من عناصر العلاقات التنظيمية ، هما تكامل الخطة والتنسيق بين أجزائها ، وقرارات راس المال البشري التي تقود للنتائج الموجهة

1- تكامل الخطة والتنسيق بين أجزائها

integration plan coordination between the parts

يقصد بالتكامل عملية دمج الفطنة التي يتمتع بها رأس المال البشري الاستراتيجي مع نتائج التحليل التي تقوم به المنظمة عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، أو هو مستوى التنسيق المنجز بين الأنظمة الفرعية داخل المنظمة (Certo,2003:292) ، وتكامل الخطة هو أن تكون الخطة متكاملة عضويا وأن تشكل مجموعها كلا متكاملا متناسقا وهذا التناسق ينبغي أن يشمل الاهداف والوسائل المستخدمة. والخطة بطبيعتها تتكون من مجموعة من الخطط الفرعية تؤدى مهاماً وأغراضاً متنوعة في الوقت ذاته ، وتلك الخطط الفرعية تصب مخرجاتها بطبيعة الحال في الهدف العام للمنظمة،ولكي تحقق هذه الخطط الدور المطلوب في الخطة الرئيسة للمنظمة ، فأن على الأدارة الأعتماد على وسيلة التنسيق بين أجزاء الخطة،التي تعد إحدى أدوات التوجيه المعتمدة لديها لاغراض تكامل هذه الخطة ، أي بمعنى آخر أن تكون الاهداف الجزئية لمختلف المستويات الإدارية وسيلة لتحقيق أهداف الادارة العليا ،ودون ان يتم تحقيق هدف جزئي على حساب هذف أخر

شكل (16) التخطيط المتعاقب ودوره بتكامل الخطة والتنسيق بين اجزائها



فالتنسيق ينظم ويحدد دور كل نشاط وهدفه الجزئي، وتكون جميع الاهداف الجزئية لأنشطة المنظمة على درجة واحدة من الأهميةعلى رغم أدوارها ومواقعها المختلفة ، وأن تعمل تلك الأنشطة بانسجام ضمن مبدأ تكاملي للوصول الى تحقيق الهدف من الخطة الموضوعة من قبل المنظمة ويشير (العتبي ;196:2005) الى أن التنسيق هو أداة في التوجه الاستراتيجي يعتمد على وجود قيادة كفؤة وفاعلة وقرارات سليمة ووسائل اتصال شاملة وسريعة، ودافعيه مناسبة ترتكز على حوافز واقعية.

إنّ تأثير فاعلية التكامل والتنسيق يتم الحكم عليها من خلال الكيفية التي تساعد المنظمة في تحقيق توجهها الاستراتيجي لإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها، لأن منظمات الأداء العالي الساعية للتفوق لابد لها من ان تبقى منتبهة الى متطلبات إنجاز رسالتها، وما يتطلبه ذلك من توافر رأس مال بشري ستراتيجي، مع قيامها بإعادة تقييم الدور الذي يؤديه، وفي ضوء نجاحه أو فشله في جانب تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة . وهنا يمكن للمنظمة أن تقيّم المدى الذي من خلاله يمكنها من استخدام رأس مالها البشري الاستراتيجي في سعيها لأنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها عبر استخدام تخطيط المواردالبشرية الاستراتيجية من خلال استخدام التخطيط المتعاقب (Secession Planning) المرتبط بالأهداف الاستراتيجية لها، والذي يقودها لإنجاز توجهها الاستراتيجي ،والذي تشير اليه منظمة الطاقة الأمريكية (DOE;2004:64) بأنه تلك الجهود التي تقوم بها المنظمة لضمان استمرارية القيادة والمهارات للعاملين الأساسيين في الوظائف الحساسة لإنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها ، ، أما (Torrington,2005:62) فأنه يراه بديلا لعمليات الإحلال التي قد تقوم بها المنظمة، أن عملية تكامل الخطة والتنسيق بين أجزائها تنطلق من الاعتبارات الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها، والتخطيط المتعاقب يمكن أن يعتمد كوسيلة لهذا الغرض وكما موضح بالشكل (16) ليؤدى بالنهاية الى تحقيق توجه المنظمة الاستراتيجي .

إنّ تكامل الخطة ذات الأداء المتميز والمؤثرة والتنسيق بين أجزائها على وفق الدراسة المنجزة من قبل منظمة الطاقة الأمريكية(DEO;2004) لابد لها ان تستند الى مجموعة من الفقرات هي :

أ- تحليل قوة العمل الاستراتيجية : وهو عملية تتضمن التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية ، وتحديد ماهومتوافر للمنظمة منها ، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الاتجاه العام للتعرف على الفجوات لغرض غلقها أو التقليل منها .

ب- تحليل نشاط قوة العمل : والذي يتضمن التعريف بقوة العمل وأنشطتها وما المعارف والمهارات والقابليات المطلوب تطويرها ، ونوع الاستراتيجيات الواجب اعتمادها من قبل ادارة المنظمة بهذا الشأن

ج- تنفيذ خطة نشاط المنظمة: من خلال ما ينفذ من قبل الموارد البشرية لإستراتيجيات الادارة.

د - الرقابة والتقييم : الرقابة لآلية الإنجاز على وفق المعايير الموضوعة من قبل المنظمة والتقييم في ضوء هذه المعايير .

يتطلب التخطيط بيانات تحمل صفة السلامة والمعولية ذات العلاقة بالموارد البشرية الاستراتيجية التي تحتاجها المنظمة، مثل مهارات العاملين ، المؤهلات التي يحملونها، وكذلك معدلات التقادم أو حجم التقاعد في المهن والوحدات التنظيمية الحساسة لإنجاز رسالة المنظمة . وهنا يمكن للمنظمة ان تستعمل المعلومات المتوافرة لديها، عبر نظام معلومات الموارد البشرية، ومخزون المهارات الموجود لديها، والمقارنة مع المنظمات الأخرى ضمن قطاع عملها لمعرفة المشاكل الحالية في مواردها البشرية وخطة التحسين المستقبلي المطلوب إنجازها من قبلها. وكما تجدر الإشارة أيضا الى أن عملية تكامل الخطة التي تنطلق من الاعتبارات الاستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، تتطلب أن يكون مستوى التنسيق فيها على المستوى الاستراتيجي. أي بمعنى تكيّف رأس المال البشري الاستراتيجي مع رسالة المنظمة وأهدافها ،وأن يتم هذا التنسيق من قبل قادة

المنظمة الذين يعملون على تكييف رأس المال البشري الاستراتيجي من خلال التحليل ، التخطيط ، الإبداع ، القياس وإدارة برامجه كافة .

إنّ التطبيق الناجح للعلاقات التنظيمية هذه والمرتبط بتخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي، وعبر اعتماد المبدأين المركزين اللذين سبق أن تم الإشارة إليهما ينظر اليه من خلال ثلاثة مستويات داخل المنظمةوعلى النحو الآتي:

المستوى الأول: تعرف المنظمة بشكل كامل العلاقة بين مداخل إدارة رأس مالها البشري الاستراتيجي وأغراض الأداء المنظمي ،وهذه المداخل يفترض أن تقيّم في ضوء الاحتياجات العاجلة للمنظمة فقط .

المستوى الثاني: تنظر المنظمة الى رأس مالها البشري الاستراتيجي من خلال التخطيط الاستراتيجي له ، وان المداخل المعتمدة من قبلها، قد تم تقييمها لأغراض تناسقها مع الأحتياجات الحالية والمستعجلة للمنظمة .

المستوى الثالث: تظهر جميع مداخل رأس المال البشري الاستراتيجي الدعم لاغراض الأداء المنظمي، مع اخذ المنظمة بنظر الاعتبار أن جميع المبادرات الإضافية المتعلقة به تكون ظاهرة في ملفات التخطيط للموارد البشرية الاستراتيجية

2-قرارات رأس المال البشري الموجهة للنتائج money oriented deeisions to resuhs

يستند التخطيط الاستراتيجي الى عملية اتخاذ القرار، ويوصف هو بالأساس بأنه مجموعة من القرارات حول ماذا نعمل ؟ وكيف نعمل ؟ ولماذا نعمل ؟ و لذلك أن عملية اتخاذ القرارات تعد من الأمور الصعبة والمهمة في المنظمة ، وتكمن الصعوبة في تعليم العاملين كيفية أتخاذ القرار لحل المشكلات، أو لمعالجة التحديات التي تواجهها المنظمة . ونظر(السالم ،125:2000) لعملية أتخاذ القرار، بأنها أختيار بين مجموعة بدائل مطروحة لحل مشكلة ما ، أو أزمة أوأنجاز عمل معين، بعد تحديد عناصر القوة والضعف لكل بديل تمهيداً لاختيار البديل الأفضل .. ويراه

(David,2005:198) بأنـه نشـاط لمعرفـة المشـاكل والفرص والحلـول الممكنـة لهـا فـي المنظمـة. وتبعا لذلك أن أتخاذ القرار يعد عملية عقلانية وليست عاطفية تتخذ وعلى وفـــق خطـــوات محـــددة ويمكـــن تحديـــدها كمـــا أشـــاراليها كـــل (Dessler,2004:59Certo,2003:152) و كمـا هـي موضـحة بالشكل (17) والذي يتضمن الخطوات الآتية:

أ- تحديد المشكلة التي تواجه المنظمة لغرض التعرف على أبعادها وأسبابها.

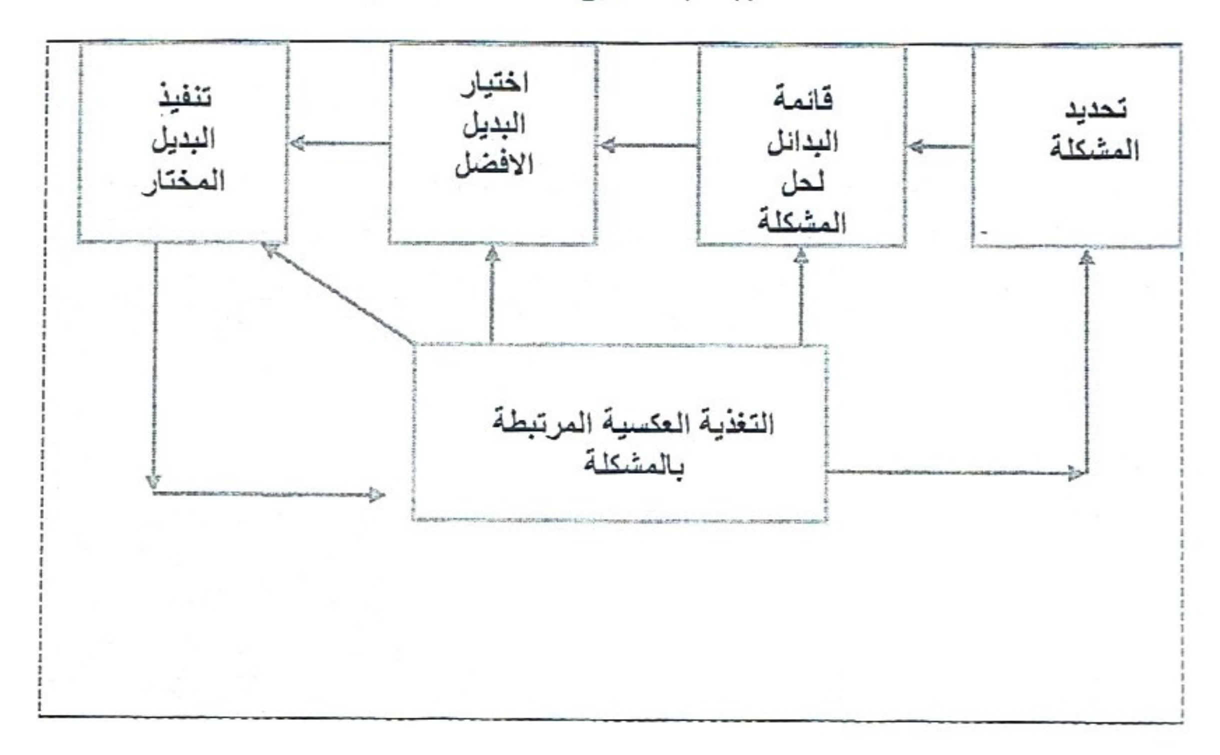
ب- تطوير البدائل المتاحة أمام المنظمة والتي تمكنها من حل المشكلة بأفضل طريقة وبأقل كلفة ممكنة.

ج- تقييم البدائل من خلال الهدف الذي يسعى إليه متخذ القرار، أي بمعنى مدى قدرة كل بديل يسعى متخذ القرار لحل المشكلة .

د- اختيار أفضل البدائل، الذي يتطابق مع نوع وحجم المشكلة وقدرة المنظمة على تنفيذه وصولا للهدف الذي تسعى لتنفيذه من خلال هذا البديل .

هـ -متابعة القرار وتقييمه لمعرفة مدى ملاءمة التطبيق العملي لهذا البديل على وفق المعايير التي تتعامل مع حلول تلك المشكلة من عدمها.

شكل ((17) أنموذج أتخاذ القرارات)



المتعلقة برأس المال البشري الاستراتيجي الموجهة نحو النتائج قرارات ستراتيجية تحدد ما تكون عليه المنظمة مستقبلا ، ويكون تأثيرها شاملا على المنظمة لكونها تتعلق بالنتائج التي تريد الحصول عليها. وهذا يعني أن تكون القرارات مدخلا لتوجيه الأداء المستند الى الحقيقة ، وتكون حيوية لتعظيم قيمته عند ادارة الخطر .وهذا النوع من القرارات يكون من مسؤولية الادارة العليا ،أو القيادة الاستراتيجية للمنظمة ،التي تكون لديها القدرة لاتخاذ مثل هذه القرارات ، والتي تتطلب الحدس والتفكير الاستراتيجي لمعالجة الأخطار التي قد تواجهها المنظمة (إبراهيم ،14:2001) ، والسبب في ذلك هو أن تلك القرارات لها أهمية كبيرة لكونها تتعامل مع قضايا ذات أثر مستقبلي على المنظمة ،إذ إنها تمثل اختيار مجال أو نشاط معين تقوم به المنظمة يتطلب

توظيف معظم موجودات المنظمة ومواردها، بغية الحصول على أعلى عائد ممكن خلال مدة زمنية معينة ، وهذه القرارات تتميز عادة بالآتي :

1- الندرة: إن القرارات الاستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبوقة في غالبية الأحوال ولايوجد إطار متكرر يمكن أتباعه من قبل المديرين.

2- تعدد النتائج: تتطلب القرارات الاستراتيجية تخصيص موارد ملموسة، وتحتاج الى درجة عالية من الالتزام ، وبالتالي وأن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

3- الأولوية: تأتي القرارات الاستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية أو أولوية التنفيذ بالنسبة للقرارات، وذلك فيما يتعلق بالتصرفات المستقبلية لكل أوجه النشاط في المنظمة ، إذ إنها تختلف باختلاف النشاط الاستراتيجي (الشمري ، 198:2006).

تتطلب القرارات الاستراتيجية الموجهة نحو النتائج ان تكون المنظمة ذات أداء عالٍ ، و تستخدم البيانات والمعلومات لتحديد أغراض الأداء الرئيسة والأهداف التي تساعدهم في تقييم نجاح مداخل رأس مالها البشري الاستراتيجي. ومثل هذه المنظمات تسمى بالمنظمات الفاعلة ،التي يمكن تشبيهها بالدماغ ،وهذا التشبيه يشير الى أن المنظمات معنية بالحصول على المعلومات وتنقيتها، وتخزينها، وتبويبها، ومعالجتها وتحليلها، وتفسيرها وتعديلها، واتخاذ ما يلزم من إجراءات على ضوء ذلك إذ إنها تلعب دورا حيويا وحاسما في حياتها (Hodge and William,1991:483).

إن عنصر العلاقات التنظيمية هذا، والمرتبط بتخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي ولأغراض تطبيقه بشكل فاعل في ضوء المبدأين الأساسين المشار إليهما آنفا يتم النظر إليه من خلال ثلاثة مستويات في المنظمة، وكالآتي :

المستوى الأول : افتقار متخذي القرار للمعلومات الضرورية لتكوين موجز عن الموارد البشرية أو لتقيم فاعلية قرارات راس المال البشري الاستراتيجي الموجهة نحو النتائج .

المستوى الثاني : تعمل المنظمة على تأكيد أن نظام المعلومات يكون في المكان الذي من خلاله يوفر بيانات مفيدة ومعتمدة عبر نشاطات راس المال البشري الاستراتيجي .

وتتضمن هذه البيانات الموارد البشرية ومؤهلاتها ومهاراتها وتوجهاتها ، لذا ستستخدم هذه المعلومات المتوافرة لديها لاتخاذ القرارات في مجال امتلاك الموهبة ،وتطويرها والأحتفاظ بها.

المستوى الثالث : تكون قرارات ادارة راس المال البشري الاستراتيجي أسهاماتها مرتبطة بنتائج المنظمة معروفة بشكل طبيعي من خلال اكتمال البيانات وسلامتها، وأن قادة المنظمة يستخدمون هذه المعلومات لإدارة الخطر ،وقبل أن تتطور الأزمة مع التعرف على الفرص لتحسين نتائج المنظمة، وقياس الأداء لبرامج رأس المال البشري الاستراتيجة.

العلاقات التنظيمية المرتبطة بأمتلاك المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها organiztional relation ship assoziated with possession of the talent devlop and retain

أشار مخطط الدراسة الفرضي السابق الذكر في منهجية الدراسة ،الى أن امتلاك المواهب وتطويرها والأحتفاظ بها كبعد من أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي، ولأغراض تنفيذه بشكل صحيح فأن هنالك عنصرين من العلاقات التنظيمية يرتبطان بهذا البعد هما :

1- هدف الاستثمار في الموارد البشرية .

2- وسائل ادارة راس المال البشري لمواجهة متطلبات المستقبل.

ويمكن توضيح ذلك:

1- هدف الاستثمار في الموارد البشرية goal investment in human resources

يتوقف مستقبل منظمات الاعمال اليوم على مدى الإدراك والاستثمار لمواردها وموجوداتها استثمارا أمثل لزيادة قدراتها التنافسية، ومحاولة التسلح بالمدخل المعرفي الذي يعد من أحدث المفاهيم الإدارية ، والذي يعبر عنه (Tece,2000:35) بأنه المدخل الذي يتميز بأن مورده الأساس هو المعرفة ، وليس رأس المال، أو الموارد الأولية ، أو المعلومات وغيرها من عناصر الإنتاج ، ان مصدر الثروة الحقيقي في

عالم اليوم ليس رأس المال وليس الأرض، وانما هو رأس المال البشري الاستراتيجي الذي هو بوابة الولوج الى النجاح الاستراتيجي، إذ إنه مصدر للفكر والإبداع المتواصل ، الذي يمكن المنظمات من مواجهة التطور الكبير في تقنية المعلومات والتغييرات الجذرية في النظم والعلاقات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وزيادة المنافسة . والهدف الذي تعمل المنظمة على تحقيقه يمثل الغايات النهائية المرغوبة التي تعمل على تحقيقها ، وبهذا الشأن يعرف (David,2005:168) الهدف على أنه الحالة المستقبلية لأي نشاط داخل المنظمة ، و هدف الاستثمار في الموارد البشرية هو من الاهداف الاستراتيجية التي تعمل المنظمة على تحقيقها التي يكون تأثيرها طويل الأمد ،وخصوصا التي تحتضن مبادئ راس المال البشري التي تعتمد هذا الهدف وذلك لغرض زيادة القيمة للعاملين عبر هذا الاستثمار. ويشير (الشيخلي، 2001 :102) الى ان الاستثمار في العاملين يتم من خلال عملية التعليم والتطوير لزيادة مخزون المهارات والمعرفة ، لأن ذلك سيؤدى الى تطوير قابليات الموارد البشرية في المنظمة مما يسهم في زيادة الإنتاجية ، وبالتالي زيادة قيمة هؤلاء العاملين وتحقيق القيمة المضافة للمنظمة وزيادة طاقتها على الأداء العالي، وبما يقود الى تحقيق تفوقها في مجال عملها .

تتطلب عملية الاستثمار قيام القادة بتوفير الحوافز الداعمة لطرائق العمل الجديدة الخاصة بلفت انتباه العاملين الى أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها، وكذلك الاستثمار في أدوات تعظيم كفاءة وفاعلية الأنشطة الإدارية . كما ان عملية الاستثمار في العاملين تتطلب ان تكون مداخل راس المال البشري الاستراتيجي لها مصادر خاصة للتخطيط والتنفيذ والتقييم ، وكذلك الموارد الأخرى، التي قد تتضمن الاشخاص والأموال ، ساعات العمل ، تكنولوجيا المعلومات، التسهيلات الواجب توافرها في موازنة المنظمة بشكل يتلاءم والهدف من الاستثمار في العاملين ، مع الأخذ بنظر الاعتبار

ما يتطلبه حجم التنافس الذي تواجهه المنظمة .تتم عملية الاستثمار في العاملين في ضوء ثلاث أفكار أساسيه هي : (GAO;2003)

1- يجب أن تساعد مداخل راس المال البشري الاستراتيجي المنظمة على جذب المواهب، و تطويرها ونشرها ،والاحتفاظ بها ،وذلك لغرض الحصول على أفضل أداء للمنظمة لانجاز رسالتها وتحقيق أهدافها من خلال المواهب التي يتم أستثمارها في المنظمة،والتي سوف تساعدها على ترجمة رؤية المنظمة هذه ورسالتها وأهدافها ، الى السلوك المتوقع منها بوصفها العلاقات التنظيمية.

2- يجب ان تكون مداخل راس المال البشري الاستراتيجي معروفة بوضوح، وموثقة توثيقا جيدا وتمتلك الشفافية، وتدعم بقوة معايير التطبيق المعتمدة من قبل المنظمة لإنجاز تلك الاستثمارات .

3- يجب أن يستند اتخاذ هذه القرارات بشكل كبير على التحسين المتوقع في نتائج عمل المنظمة.

وعملية الاستثمار في العاملين ،سواءأ كانت عن طريق التعليم أم التدريب أم التطوير تتطلب امتلاك أدارة المنظمة للصلاحيات التي من خلالها يمكن لها ان توفر أجور الاستقطاب والسماحات في عملية التدوير ، والدفع المالي المستند الى المهارة. لغرض جذب والأحتفاظ بالمهارات الضرورية في المنظمة .

أن النظرة الى العلاقات التنظيمية أعلاه كعنصرحيوي في عمل المنظمة ، وتطبيق المبدأين المركزيين المشار اليهما آنفا سيكون ضمن ثلاثة مستويات وكمايلي :

المستوى الأول : نظرة قادة المنظمة الى نفقات راس المال البشري الاستراتيجي المتمثلة بالتطوير الفني ، إدارة المعرفة ، برامج الاستقطاب، الأجور والعوائد، حوافز الأداء والقدرات التكنولوجية هي كلفه ينبغي أن يتم تقليلها، بدلا من النظرة إليها على أنها استثمار.

المستوى الثاني : النظرة الى النفقات بكونها أستثماراً في العاملين وفي طاقات المنظمة الحيوية .

المستوى الثالث : ان ستراتيجيات المنظمة للاستثمار في راس المال البشري الاستراتيجي توحد بالكامل لغرض مواجهة الاحتياجات المعروفة ،وذلك من خلال ستراتيجياتها والتخطيط السنوي للمنظمه ، وان الاهداف والتوقعات لهذا الاستثمار تكون معروفه هي الأخرى بوضوح .

2- وسائل ادارة راس المال البشري لمواجهة متطلبات المستقبل

mean to manage human capital meet the requirements of the future

تعنى ادارة راس المال البشري لعب أهم الأدوار الحاسمة في ادارة أهم موجودات المنظمة، الا وهم العاملون فيها. وهذه الادارة تستجيب الى مدى واسع من الأنشطة تتضمن التعريف بأستقطاب افضل المواهب ، وتساهم مع المديرين في عملية التطوير والمحافظة وتحفيز الأشخاص لغرض الوصول الى جوهر المستوى الذي تبحث عنه المنظمات الناجحة . ويشير (العنزي,60:2006) الى أنه عندما يقال إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي ، فأن هذا لا يكون حول تغيير القضايا التي تنجزها الموارد البشرية ، ولكن ذلك يعنى التعريف بالأسهامات والفعل في أنشطة البشر وآثارهم والتي يجب إدارتها على وفق مداخلها الاستراتيجية المتعددة لتحسين الأداء للمنظمة عبر أشخاصها ، من خلال توحيد المبادرات المؤثرة في الأداء، ويتضمن ذلك إعادة الهيكلة ، تحسين نشاط الاعمال ، وتطبيق أنظمة تكنولوجيا المعلومات الجديدة، وكذلك وظائف الموارد البشرية التقليدية المتمثلة بالاستقطاب ،التدريب والتطوير ، المحافظة ، الإحلال. وهذا يعنى الربط بين المعرفة ، المهارات ، القدرات ، التحفيز ، القابليات ، التفاعل ، الطاقة ، الخبرات ، وتنشيط الذاكرة التي تشكل القيمة للمنظمة.

إنّ إدارة رأس المال البشري كما يؤكد(Paul Squires,2003) هي ادارة المعرفة والمهارات مضيفا بالقول ،إن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها ، وبالشكل الذي يجعلها لاتعرف جيدا، كيفية أدارتها بكفاءة سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها ، وتحسين المردودات الاقتصادية منها، ولعل ما يفيد ذكره والكلام عن المعرفة فليس المقصود لما يعرف اليوم بإدارة المعمل Management)Knowledge)وذلك لكون ادارة المعرفة والمهارات هي الأكثر شمولية ،تتضمنها بشكل أو بأخر .

إن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدى بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك لأنها بالأساس تبدأ بستراتيجية الاعمال (Business Strategy) أو المقدرات الجوهرية المنشودة وهنالك عنصران أساسيان في الأدارة الكفوءة للمعرفة والمهارات في المنظمات هما(العنزي،13:2006) تحديد وادارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه ، تحديد وإدارة مهارات العاملين ومعرفتهم، فالعنصر الأول يدرس متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكل سليم . وبالطبع أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة ، فالمنظمات منذ زمن طويل قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لتحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف فيها بهدف تحديد معدلات الأجور والاحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها . لكن الجديد في ادارة المعرفة والمهارات هو ما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المنظمة في ضوء المقدرة الجوهرية لها وان قائمة المهارات والمعرفة التي لا تتناسق ،أو لا تنسجم مع المقدرة الجوهرية للأعمال تعد غير ذات قيمة ستراتيجية، ولا تضيف للمنظمة مقدارا اقتصاديا جوهريا .إما العنصر الثاني فيكمن في تحقيق استخدام نتائج تحليل الوظائف التي يتم وصفها لاحقا لأغراض وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وعليه يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف بأستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل

العاملين والمشرفين والمديرين للحصول على تقييمات لتلك المعارف والمهارات والتي يمكن ان تكون حاسمة في ادارة المقدرة الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية . كما يمكن القول الى ان المنظمة التي تتمكن من إدارة رأس مالها البشري الاستراتيجي قد قامت بتحديد فجوات المهارات فيهه،استقطاب وجذب أولئك العاملين الذين يكون بمقدورهم تغطية الفجوات ، تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية ،إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين لها، والذين يشار لهم بالكفاءة في هذا المجال ،تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (Pay for Skills) التي يمتلكها العاملون ، ضمان ان الترشيق (Downsizing) أو التسريح (Layoff) لا يجعل المنظمة تستنزف المهارات والمعارف الموجودة لديها ،أختيار العاملين الذين يمكن ضمهم بفرق وبشكل اكثر فاعلية ،تعليم العاملين الذين يتوجب عليهم النظر الى أنفسهم على انهم حزمة، أو رزمة، أو كتلة من المهارات (Packet of Skills) التي ينبغي مسايرتها جنباً الى جنب، مع المقدرة الجوهرية للأعمال مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري، الاستمرار بعمليات المسوحات للمهارات التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التدريب المناسب الذي يعيقها من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيه .

تشير منظمة الطاقة الأمريكية (DOE:2004) ومكتب إدارة الأشخاص الأمريكي (OPM:2002) الى أن هنالك مجموعة من الوسائل تستخدم لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي لاغراض مواجهة متطلبات المستقبل تتمثل بالآتي :

1- التنسيق الاستراتيجي ،الذي يمثل التركيز على تكيّف رأس المال البشري الاستراتيجي مع رسالة المنظمة وأهدافها ،والذي يقاد من قبل القادة والمديرين ،الذين يقومون بتكيّفه من خلال التحليل والتخطيط ،وإدارة برامجه.

2- تخطيط قوة العمل ونشرها ، القيادة والتنوع ،إدارة المعرفة ،ثقافة الأداءوالموهبة.

أما منظمة (EBS:2005) فتشير الى أن وسائل إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي للغرض أعلاه تتم وفق معمارية تتكون من من أربع مراحل هي :

أ- الموضوع المحوري (Focal Point): والتي من خلالها يقابل العاملون الاستراتيجية، وتتضمن هذه المرحلة (تعدد الإنتاجية)

ب- العمليات المركبة (Composite Prossees): وتتضمن ملخص العمل، الرقابة للتطوير، أثر قوانين الدفع ،هدف الحصول على العوائد ،الرقابة لاغراض الإنجاز.

ج- ادارة عملية النشاط (Activity Prosees Management) : وتتضمن أثر الوقت، ملخص الادارة، إدارة الدفوعات ،التقييم ، إدارة البيانات الشخصية .

د- توحيد تطبيقات المنظمة: ويتضمن أنظمة ادارة الموارد البشرية،أنظمة إدارة التعلم،إدارة التجهيزات ، الاعمال الاستخباراتيه، خدمات التوظيف عبر الشبكة .

إنّ تطبيق المبدأين المشار اليهما سابقا مع هذا سيكون على وفق المستويات و كالآتي:

المستوى الأول : مديرو المنظمة يؤمنون بأن التحسينات فيها تكون غير مرئية ، وان مدى المرونة في الأدوات المتوافرة فى ضوء الأنظمة والقوانين النافذة فيها تكون غير مكتشفة لحد ألان.

المستوى الثاني : إنّ المعيارية ومن خلال ادارة راس المال البشري تكون مثمرة لمداخل المرونة والإبداع ، كما أن المديرين يعرفون الأدوات والمرونة المتوافرة لديهم في ضوء الأنظمة النافذة، ويستخدمون العديد منها لتحديث مداخل راس المال البشري للمساعدة على مواجهة الأحتياجات الحالية والضرورية للمنظمة.

المستوى الثالث : إنّ المنظمة تربط ستراتيجيات راس مالها البشري مع الاحتياجات المحددة لرسالتها، مثلما تؤخذ جميع الأنشطة الإدارية الملائمة، والمتوافرة تحت الأنظمة والقوانين الحالية

شكل رقم(18)

رابعا : عناصر العلاقات التنظيمية المرتبطة مع الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج Elements of organizational relationships associated with the organizational culture results-oriented

أشار مخطط الدراسة إلفرضي الى أن بعد الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج يرتبط بها عنصران من عناصر العلاقات التنظيمية هما :

1- تمكين العاملين

2- أداء العاملين والوحدات التنظيمية المرتبطة بأهداف الكلية.

1-تمكين العاملين المفهوم والاهمية Allow workers to the concept importance

لكي تستطيع المنظمة تحقيق الاهداف، فلابد لها ان تمكّن العاملين لديها، وذلك من خلال منحهم الصلاحيات ،وتشجيعهم على الإبداع وحل المشاكل ، وتجعل المديرين والعاملين يعملون بشكل تعاوني لإنجاز المخرجات المطلوبة . ولقد أصبح التمكين من

العناصر الأساسية ذات الصلة بتنظيم العاملين، وتحفيزهم نحو الإنجاز المتفوق ، ولكي يتم التعرف على التمكين فلابد لنا من الرجوع الى مفهومه. وقد وجد الباحث انه ليس هنالك ثمة أتفاق للمفكرين والباحثين حوله ،إذ إن قسما منهم ينظر إليه على أنه مدخل لتصميم العمل، بينما يراه آخرون على أنه عملية تأهيل وقسمُ آخر يراه منح العاملين الصلاحية في اتخاذ القرارات، وما يرافق ذلك من شعور بالقوة والإنجاز. فالأصل لمفردة التمكين يعني مكّن تمكينا من الشيء ،أي جعل له سلطانا ومقدرة، وبمعنى أمكن فلانا ،أي سهلّ له فعله وأداءه (المنجد، 1973: 771) ولو رجعنا الى القرآن الكريم يلاحظ ان كلمة مكّن ومشتقاتها، وردت بما يقرب في عشرين آية تشير إلى ان الله سبحانه وتعالى جعل الممكّن لهم خلفاء في الأرض،أي أئمة الناس والولاة عليهم،وبهم تصلح البلاد وتخضع العباد وتصلح في حال تولى المؤمنون(ابن كثير، 2001،النوري2005:45) مثال ذلك قوله تعالى "" الذين ان مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة وآتوا الزكاة وأمروا بالمعروف ونهوا عن المنكر ولله عاقبة الأمور "" (الحج الآيه 41) .

وأما بخصوص المفهوم الاصطلاحي فهذا (Slack et al 1998:340) يربط التمكين بتصميم العمل وقدرته على أحداث التغير في العمل، ولذلك يعرفه على انه احدث مداخل تصميم العمل في المنظمة وهو القدرة على احداث التغييرات في العمل ذاته. وينظر إليه (Griffin ,1999:499) على أنه عملية تأهيل الأفراد لتحديد أهداف العمل الملقاة على عاتقهم مسؤولية إنجازه وصنع القرارات اللازمة لذلك واتخاذها، فضلا عن حرية التصرف في معالجة المشكلات التي تواجههم ، وحلها ضمن مجالات السلطة والمسؤولية المتاحة لهم من قبل المستويات الإدارية العليا.

وينظر (Mcshane and Glinow,2000:115) الى التمكين بأنه الشعور بالسيطرة والفاعلية الذاتية التي تتحقق عندما يمنح العاملون حرية التصرف في المواقف التي يواجهونها . وما يقصد بالفاعلية الذاتية هنا هو اعتقاد العامل بأنه يمتلك القابلية

والرغبة والظرف الموقفي لإنجاز مهمته بنجاح .ويعرفه (Daft,2001:502) على انه منح العاملين القوة والحرية والمعلومات لاتخاذ القرارات والمشاركة فيها ،أي بمعنى امتلاك العاملين القوة والتصرف في أداء العمل وتحملهم المسؤولية الكاملة لنتائج عملهم .على الرغم من تباين التعريفات أعلاه ،إلا إنها لم تصل الى حد التناقض في الرأي والفكرة لذلك فالدراسة الحالية ترى في التمكين على أنه منح العاملين الصلاحية لاتخاذ القرارات اللازمة لغرض الاستجابة لمتطلبات الزبون وحل المشكلات التي تواجههم في العمل .

إنّ أهمية التمكين سببه يرجع الى حجم التحديات التي تواجه المنظمات اليوم، والمتمثل بالتغيّر المتسارع في بيئتها ،الذي سببته ثورة تكنولوجيا المعلومات والعولمة، مما ولد تنافساً حاداً تواجه تلك المنظمات، الأمر الذي يتطلب حشد كل قدرات المنظمة،لاسيما البشرية المتوافرة منها، والتي تمتاز بالمعرفة والقدرات والمهارات لعالية والمتمثلة "برأس المال البشري الاستراتيجي"" لأغراض أنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها وصولا الى تفوقها . فالمنظمات عندما تتبنى التمكين كأستراتيجية في العمل فأن هنالك مجموعة من الدوافع تدفعها لذلك أشار (Eccles,1993:18) إلى أن دوافع المنظمة بتبني ستراتيجية التمكين، تكمن في الأسباب الآتيه:

أ- التمكين هو أستجابة للأحتياجات بيئة الاعمال، وفي ظل ظروف التنافس، مما يتطلب استخدام لقابليات العاملون على أحسن ما يرام لتحقيق أهداف المنظمة

ب- التمكين هو استجابة لثورة المعلومات وتقنياتها وأساليب التعامل معها في الزمان والمكان الملائمين من خلال المرونة التي يمتكلها العاملين

ج- يمكّن التمكين من الاستفادة الكاملة من الخبرات العالية والمهارات الفائقة ممكنة الاستخدام على نحو ملائم لتحقيق أهداف المنظمة، وبما يحقق ميزة تنافسية لها

وتشير دراسة (Turban et al,1999:194) الى أن دوافع تبني ستراتيجية التمكين تكمن في ثورة تقانة المعلومات مع ما توفره من إمكانيات في إتاحة المعلومات للجميع

وتسهيل عملية التعامل معهم ، و توافر الموارد البشرية التي تمتاز بالقدرات والمهارات الفائقة الممكن الاستفادة منها ، زيادة الدافعية لتقليل الأخطاء ولأمتلاك العاملين مسؤولية أكبر عن أعمالهم، وزيادة فرص الأبداع والابتكار ، و تحسين رضا الزبائن ، زيادة إنتاجية العاملين ، إدامة التنافسية وزيادتها.

وأشار (Daft,2001:502) الى أن أهمية التمكين تنبع من كونه ستراتيجية حتمية لتحسين المنتج والخدمة، وبناء المنظمة المتعلمة، التي تتميز بقدرات أداء عالية .ان الهدف هو الغاية النهائية التي تبحث المنظمة للحصول عليه، وطالما ان التمكين يسعى الى وجود عاملين في المنظمة يتصرفون وفق أداء متميز في إنجاز الاعمال ، لذلك يشير (النوري،2005:48) الى ان هنالك عدد من الدراسات قد تناولت موضوع أهداف التمكين من بينها ،دراسة (Lawson,2000:9) التي أشارت الى وجود ثلاثة أهداف للتمكين هي :

1- ابقاء المنظمة في المقدمة دائما، ومحاولة جعلها رائدة في المجال الذي تعمل به
2- الاستفادة الفاعلة من إمكانيات الموارد البشرية الموجودة في المنظمة
3- زيادة ربحية المنظمة وزيادة المبيعات فيها ومن ثم تحقيق النمو

١- التمكين كأستراتيجية Empowerment as strategy

عدّ (Nixon,1994:16) التمكين كأستراتيجية إدارية تستعمل لحث العاملين والمشرفين والمديرين على استخدام مهاراتهم وخبراتهم في العمل بأفضل ما يكون ،من خلال اعطائهم القوة ومنحهم الحرية في التصرف وتزويدهم بالموارد الممكنة لتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها . ويكاد التمكين هنا أن يأخذ ثلاثة أشكال هي (النوري،2005:50) :

أولا- ستراتيجية المشاركة: ينظر (Geroy et al,1998:531) الى التمكين على أنه خطة عمل يتصرف بموجبها العاملون في عملية اتخاذ القرار لتوسيع حرية التصرف في هذا المجال . وهذا المفهوم له صله بالمشاركة ، وذلك عبر مستويين الأول تكليف

العاملين بعد امتلاكهم صلاحية اتخاذ القرار لاداء الاعمال المباشرة، ومستوى تنفيذ الخدمة لزبائن المنظمة.

أ-ستراتيجية الاغناء الوظيفي (GOB Enrichment)

تشير هذه الاستراتيجية الى أن بناء برنامج تدريبي متكامل يشجع العاملين على أدراك وتقمص الدور العاطفي لتلبية رغبات الزبائن ، بهدف إعطاء قيمة مضافة للخدمة المقدمة من قبل المنظمة ،واللجوء الى المبادرات في تلبية متطلبات الخدمة وفي هذا الصدد يشير (Lashley,2001:76) الى ان أسلوب الإغناء الوظيفي يعني وجود عاملين لديهم الصلاحيات لحل مشكلات الزبائن أول بأول ،وتحسين استجابة العاملين لتلبية متطلبات الخدمة السريعة للزبائن . وهذا يعني بالنتيجة قيام المنظمة بتعليم العاملين تلك المهارات التي يحتاجونها لهذا الغرض مع زيادة الحماس لديهم والاندفاع ،وزيادة الثقة وتحسين الأنتماء للمنظمة وممارسة الرقابة الذاتية، والنظر الى حاجات المنظمة بوصفها هي الكل مع إظهار المتعة والرغبة بالعمل ،والتنفيذ السريع لكل ما يطلبه الزبائن.

ب -ستراتيجية المشاركة بالملكية participation strategy owner ship

أشار (Lashley,2001:86) الى أن الملكية تعد من الاستراتيجيات المهمة لتعزيز مكانة الشخص المتمكن في أتحاذ القرارات ،إذ من خلالها يستطيع العاملون مقاومة الضغوط والاستغلال الذي يمارسه المالكون بحقهم داخل المنظمة ، فضلا ذلك ان ستراتيجية المشاركة بالملكية تعزز مقدار الرقابة التي يمارسها الشخص المتمكن نتيجة للعوائد التي يحصل عليها من الأرباح نتيجة لنجاح المنظمة في تحقيق الاهداف التي تسعى إليها والتي تكون الاستراتيجية سببا لذلك.

2- أداء العـــاملين والوحـــدات التنظيميـــة المرتبطـــة بأهـــداف الكليـــة
The performance of employees and organizational units associated with the over all objectives

أ- الأداء والأداء المنظمي

يرتبط الأداء بقوة الثقافة التنظيمية ، وهذه القوة تتضمن القيم القوية للمنظمة والتي تتكيف بها المنظمة مع ظروف التنافس . والأداء يعد واحد من مقومات نجاح المنظمات سواءاً كانت أنتاجية، أم خدمية ، إذا كلما كان أداء العاملين جيدا، فأن تحقيق الاهداف التي تسعى المنظمة إليها يصبح سهل المنال أو مضموناً وذلك لان الأداء يعبر عن ناتج السلوك الذي يقوم به الشخص داخل المنظمة وهذا السلوك يتم من خلال استخدام القدرة التي يتمتع بها العاملون أو الوحدات التنظيمية لغرض تحويل مدخلات المنظمة الى مخرجات مرغوبة من قبلهم. و تشير منظمة (GAO,2001:24) الى ان عنصر العلاقات التنظيمية هذا، يعمل على جعل الثقافة التنظيمية موجهة نحو النتائج من خلال التركيز على داخل المنظمة، وتحميل المديرين المسؤولية على إنجاز النتائج وخلق ثقافة الإبداع ، مع دعم عملية التحسين المستمر . ولغرض ربط الأداء هنا، فأنه يتم توحيد إدارة الأداء الفردي مع الأهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها ، على أن يكون مستوى الأداء المتوقع تحقيقه عالي النسبة ، مع تحميل العاملين المسؤولية في جميع المستويات،

وفي هذا الشأن وفي معرض تعريف أداء العاملين وجدت الباحثة ان الكتاب والباحثين قد تباينت آراؤهم حول تعريف الأداء ،من حيث التركيز على المفهوم الضيق من خلال التأكيد على الاهداف المالية الى الإطار الواسع ،الذي يحاول استيعاب مفهوم المنظمة، بوصفها مجموعة من الاهداف التقليدية بتدعيم فكرتها بوصفها ذات هدف اقتصادي ،تسعى من خلاله الى تعظيم الربح ،فأتخذ الأداء في ضوء ذلك مفهوم الاستخدام الاقتصادي لموارد المنظمة (Hehllrigel and Slocum,1991:18)

واعتمدت المقاييس المالية مثل الربحية (Profitability) والقيمة المضافة Added) (Value، اذ يعرفه(العنزي ،48:1985) على أنه السلوك الذي يتخذه الفرد داخل المنظمة في أدائه للأنشطة والمهام المختلفة في عمله ،أو هو أجمالي السلوك والنتائج التي تحققت معا مع الميل لإبراز الإنجاز أو النتائج. ويرى (Daft,1998:9) الأداء على أنه نتيجة نهائية ومحصلة عن جميع العمليات التي يقوم بها العاملون داخل المنظمة، وأن أي خلل في أي منها لابد أن يظهر بالأداء .

أما الاداء المنظمي فقد عرفه كل من (Miller and Bromiey,1990:57)) على أنه انعكاسا لقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها طويلة الأمد من حيث البقاء ، النمو ، والتكيف ، بينما يربط (عبيد:56:2000) الأداء المنظمي بقابلية المنظمة على تحقيق النتائج التي ترغب بها ، الذي هو حصيلة لتفاعل أداء العاملين والمنظمة ككل والذي يتم من خلال المواءمة بينهما وهكذا فالأداء هوقدرة المنظمة على أيجاد النتائج المقبولة في تحقيق احتياجات الجماعات المهتمة بوصفه المدى الذي تستطيع فيه إنجاز المهمة بنجاح،أو تحقق هدفا ما بتفوق.

بينما يراه (Kotler,2000:42) على أنه من مقدرات المنظمة الخاصة بها، والتي تعطيها القدرة على التعامل بواقعية مع العمليات الموجودة فيها. لذا فيعرفه على أنه قدرة المنظمة على التعامل مع كل العمليات النظامية الاربع التي هي (المدخلات ، المخرجات ، العمليات، والتغذية العكسية). ويشير (Kotler) الى أن المنظمات ذات الأداء المتفوق يمكن لها تحقيق ذلك، من خلال أربعة عوامل أساسيه، هي :

1- أصحاب المصالح : وهم الزبائن ، العاملون، الموزعون ، المجهزون ، حملة الأسهم ويتم ذلك من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة معهم ، فالمنظمات التي لا تلبي احتياجات أصحاب المصالح ورغباتهم لن تحقق الموقع المرموق الذي تسعى للوصول إليه .

2-العمليات : وذلك عن طريق تحسين العمليات ذات الأهمية القصوى للمنظمة.

3-الموارد: أذ يتم تخصيص الموارد المناسبة للعمل.

4-إدارة المنظمة: وهي الإدارة الفاعلة لتفعيل اداء المنظمة.

أما الدراسة الحالية فترى الأداء المنظمي بأنه مخرجات المنظمة المرغوبة التي تم تحقيقها من خلال التوفيق بين قابليات العاملين وإمكانات المنظمة .

ب- الأداء الإستراتيجي strategic ferformance

هو أحد المفاهيم الأساسية ذات العلاقة المعنوية مع القيادة الاستراتيجية تتجدد محتوياته بأستمرار نتيجة تجدد وتطور مكونات المنظمة، والباحث في مجال الأداء الاستراتيجي يجد كثافة من التراكم المعرفي حوله إلا أنه من الصعب تأطير مفهومه بتعريف محدد، لتباين الفلسفات والمداخل، والاهتمامات. ومع ذلك فهناك اتفاق ضمني للتعبير عنه بكونه قدرة المنظمة في تحقيق الأهداف والغايات Ansoff, 1999:204, Eston) andJarrell,1996:16). وتشير (العبادي،:2005 38) انه على صعيد الادارة الاستراتيجية فهنالك، شيوع لاستعمال مصطلح الأداء الاستراتيجي في مختلف الكتابات من دون تعريف متفق عليه، ألا أن هنالك إشارات واضحة الى أهميته ومؤشرات قياسه، مع أوصاف مختلفة لهذا المصطلح ،إذ ترى أن أداء المنظمة من وجهة نظر متخذي القرار هو الأداء الإداري (Managerial Performance) والأداء التشغيلي (Operational Performance) والأداء الاستراتيجي (Strategic Performance) والذي يعنى لمتخذي القرار ، تقويم واختبار المنظمة للبيئة التي تعمل فيها وفاعليتها في التكيف معها ويراه(Whellen and Hunger,2004:23) بأنه النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو أنعكاس أيجابي لكيفية أستخدام المنظمة لموارده المادية والبشرية لغرض تحقيق أهدافها. ويشير كل من (Glunk and Wildromk,2000:14) الى أن الأداء الاستراتيجي هو اكثر من كونه أداءً مالياً موجهاً نحو المخرجات، بل أنه منظور أوسع من مؤشرات أداء غير مالي يشمل الآتي:

أولا- الأداء التشغيلي: والذي يظهر من خلال الحصول على حصة سوقية جديدة ، وتقديم منتج جديد فضلا عن مقاييس متعلقة بالزبائن ، والابتكار، وتحسين العملية . والأداء التشغيلي يعنى ألمزيد من الكفاءة في العمليات التشغيلية للمنظمة، وتقليص النفقات التشغيلية ،ورفع مؤشرات إنتاجية العاملين من خلال استعمال التنكولوجيا المتطورة وتدريب العاملين وتطويرهم

ثانيا- الأداء الاجتماعي أو ما يسمى أحيانا برضا الزبون وأصحاب المصالح: أي بمعنى الأداء الذي يؤخذ بالحسبان رضا الجمهور وأصحاب المصالح من مجهزين الزبائن وحكومة وعاملين وممولين وجماعات ضاغطة.

أما (Robibins and Wiresemen, 1995:278) فينظرون الى الأداء الاستراتيجي بأنه جوهر الادارة الاستراتيجية ويرتبط بالأهداف البعيدة الامد ويتضمن ثلاثة أبعاد هي: نظري من خلال أختبار الاستراتيجية خلال مدة زمنية، تجريبي من خلال أستخدام البحوث والدراسات في الأختبار ،أداري من خلال اجراء تقويم للأداء.

هذا شأنه شأن عناصر العلاقات الأخرى المرتبطة مع أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي، ولكونه يرتبط ضمن بعد الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ،فأن النظرة إليه:

إن ثقافة المنظمة تكون هيكلية ، مركزة بشكل واسع وموجهة للعملية وتوقعات أداء المديرين والعاملين تكون مشوشة من خلال عدم وضوح رسالة المنظمة، والأفتقار الى التعريف الواضح والثابت ذي الصلة بالقيم المنظمة قد كونت أساس لتوقعات العاملين من خلال التعريف والتواصل مع رسالة المنظمة ، القيم الجوهرية ، الأهداف الاستراتيجية ، وستراتيجية الأعمال أن توقعات المديرين تتغير تبعا للامتثال مع القواعد التفصيلية والإجراءات لأنجاز الأهداف المبرمجة . كما أن إدارة الأداء المنظمي وأنظمة الحوافز يتم تصميمها واختبارها لتجعل العاملين مدركين لأدوارهم ومسؤولياتهم في مساعدة المنظمة لأنجاز أهداف الأداء الاستراتيجي.

والثقافة التنظيمية للمنظمة تكون موجهة نحو النتائج و تتدفق بشكل مركز ، وأدارة أداء العاملين تكون موحدة بالكامل مع أهداف المنظمة، وتستخدم كأساس لأدارتها ،والمديرون يتحملون هنا المسؤولية في إدارة الأداء وأنظمة العوائد لتحقيق الأهداف الاستراتيجية وأغراض المنظمة ، تكوين الإبداع ودعم التحسين المستمر ، وثبات توقعات الأداء المتواصل لدراسة معدل النتائج/الزبائن ،التوظيف، والقضايا مع تحمل المسؤولية من قبل العاملين وفرق العمل في ثقافة هيكلية ، اساس توقعات العاملين ، ثقافة موجهة،المناخ .

ثقافة
هيكلية

اساس توقعات العاملين

ثقافة موجهة

شكل (19) يعبر عن هرم الثقافة التنظيمية

الفصل الثامن

تفوق المنظمات

تمهيد

شكل التغيّر السريع في بيئة الاعمال تحديات جدية للمنظمات مما يتطلب منها تحسين مستوى الاداء الذي تقدمه ان هي أرادت البقاء والتنافس ، وهذا ماجعلها تعمل بالفعل على تبنى نماذج تحوي بين طياتها اساليب قيادية وادارية لديها القدرة على التعامل مع هذه التحديات بواقعية تمكنها من البقاء والنمو والتفوق في مجال عملها عبر الاداء المتميز الذي تؤديه المنظمة والعاملون فيها . ولغرض تأسيس اطار فكري لمفهوم التفوق، فأن معلومات هذا الفصل قد قسمت الى المحاور الآتية :

المحور الاول : مفهوم التفوق والتفوق التنظيمي وأهميته

المحور الثاني: التفوق التنظيمي والمنظمة المتعلمة

المحور الثالث : نماذج التفوق التنظيمي

المحور الاول: مفهوم التفوق والتفوق التنظيمي وأهميته

1- التفوق كمفهوم لغوي واصطلاحي

أشار معجم اللغة العربية من منظور المعنى الى إن كلمة التفوق أشتقت من الفعل فاق الذي يأتي بمعنى فاق الشيء فوقا وفواقا أي علاه، ونقول فلان يفوق قومه أي يعلوهم، وفاق الرجل أي علاه وغلبه وفضله وفاق الرجل أصحابه أي علاهم بالشرف، (أبن منظور 1308هـ : 320). وفي قاموس اللغة الانكليزية (Webester,1974:398) فسرت كلمة التفوق بأكثر من معنى فهو التميّز ، او الجودة المتاحة المطلوبة ، وهي التفرد ، وهي كذلك أن تكون فائقا في عملك، وتم تفسيرها بأنها تعني جيد جدا في نوع العمل الذي تؤديه ، وأن يكون من الصنف الاول ، وهكذا فانها جودة أي تكون متميزة. أما من حيث المعنى الاصطلاحي فأن التفوق كما يعرفه (Castle,1996) بأنه الاسلوب الشامل للعمل الذي يؤثر في الرضا المتوازن لجمهور المنتفعين الستراتجيين ، وكذلك الزيادة في امكانية النجاح بعيدة الأمد للمنظمات . وفي هذا الصدد يشير (Hopkins:2005:3) بأنه عندما يقال عن التفوق فالمقصود وضع مجموعة المعاييرالاكثر اهميه في جميع الانشطة وأدامتها وتحسين الانجازات السابقة من خلال النشاط ، الابداع وكذلك متابعة الجهود بجدية ،أما (Keathly,2006:2) فتراه البراعة في أنجاز الاشياء بأعلى درجات الجودة في العمل .

2- مفهوم التفوق التنظيمي وأهميته

يعد التفوق التنظيمي، او كما يطلق عليه أحيانا بالأداء العالي (High Performance) اوالأداء المتميز (Extra Performance) من المفاهيم الأدارية الحديثة، والسبب الرئيس في لجوء المنظمات الى مثل هذا النوع من الأداء يكمن في عدم جدوى قيام الأفراد بتأدية المهام الموكلة اليهم فحسب، بل أن التطورات الحاصلة في بيئة المنظمات تستدعى بالضرورة الى التفكير بالسبل التي تجعل العاملين ينجزون أعمالهم بأسلوب مبتكر وغير تقليدى يتفوق فيه على مستويات اداء العاملين الآخرين

ويتجاوز حدود المعايير المحددة كما ونوعا ، بحيث من خلاله تستطيع المنظمة أن تتفوق على المنظمات الأخرى. لقد أشارت المراجعة للموضوع أن المنظمات توجهت اليه بعد التطور السريع لحركة الجودة الشاملة في المنتصف الثاني للقرن المنصرم و التي تعدّ من العوامل التي أدت الى نشاطٌ تنظيمي متفوقٍ للمنظمات ،و برز هذا المصطلــح تحديدا بعد أن نشر(Peters and Waterman,1982) بحثاً عن التفوق، إذ اصبحت هذه الكلمة مرتبطة مباشرة مع مستويات اداء منظمات الاعمال، كما أن قدوم نماذج جوائز الجودة في أوائل التسعينيات ، مثل جائزة الجودة الاوربية، وجائزة بالدريج ، تعدّ الحافز الذي ادى الى سعى المنظمات نحو التفوق .

يشير (Drucker;1995)، (يوسف ,49:2005) الى أن تفوق المنظمات يأتي من المعرفة التي يمتلكها العاملون ، فهي محور الأعمال التي تقوم بها هذه المنظمات المتميزة وبالتالي فهو التي تنفرد به المنظمة دون سواها ، إذ إنه حصيلة الجهود الفردية للقوى العاملة يعرف (Ivancevich,1997:492)التفوق التنظيمي على أنه أعلى مستوى من مستويات الأداء الذي يمكن أن ينجزه العاملون في المنظمة ، وهذا يمكن ان يتم من خلال أرتباط الموارد البشرية الاستراتيجية في تصميم وتوجيه النتائج ، استناد الاداء للنتائج ، أنظمة التركيز على الزبون التي تعمل المنظمة من خلالها على تقديم الخدمه ذات القيمة لهم . وفي هذا الاطار فأن قادة المنظمة يمكن ان يخلقوا المناخ التنظيمي للتفوق من خلال ايصال رؤية وقيم المنظمة بوضوح لهم، وكذلك في خلق بيئة التعليم المتواصل والعمل مع العاملين للوصول الى تحقيق أهدافهم ، وبما ينعكس على تحقيق تفوق المنظمة ، وكذلك قيامهم بتمييز ومكافأة عملية التفوق بالحوافز المادية وغير المادية المتمثلة بتوفير المرونة اللازمة لانجاز عمل جدى اكثر نفعا ، وخلق احساس لدى العاملين بالانجازات المتفوقه التي تم تحقيقها ، فضلا عن الحصول على التغذية العكسية من زبائن المنظمة وعامليها حول نتائج العمل المنجزة ،وجعل معيار التفوق حالة قائمة. ويعرف (Edgeman et al,1999) التفوق

التنظيمي على أنه أسلوب شامل للعمل والذي يأخذ بنظر الاعتبار الموازنة بين أهتمامات أصحاب المصالح، وزيادة أحتمالية النجاح التنظيمي في الامد البعيد ، من خلال التميز في العمليات التشغيلية والمالية، وتطوير العلاقة مع الزبون وتحسين الاداء السوقي، ويعرفه (القريوتي: 2000 :303) بكونه المدخل لدراسة الابداع ويتمثل بمقدار الأنتاجية والبراعة التي ينجزها العاملون في المنظمة. ويعرفه (Clarck.2006:2) بأنه هدف من الاهداف التي تسعى المنظمات لتحقيقها سواء كانت حكومية، أم اهلية، وهو نتيجة للأداء العالي الذي يقدمه العاملون من خلال نظرتهم الى عمليات منظمة لها زبائن داخليين وزبائن خارجيين . وتعرف الدراسة التفوق التنظيمي بأنه الاداء المتميز الذي يقود الى خلق المنفعة الاقتصادية للمنظمة والزبون وبما يقود الى قدرات تنافسية متميزة لها.

وللتفوق التنظيمي أهمية أشار اليها (Mement,2004:4) بكونه عاملاً لتعزيز عمل المنظمة وفاعليتها من خلال تعزيز الفكرة القائلة أن التفوق في الادارة يدعم أنشطة المنظمة، ويجعلها منظمة مبتكرة تحقق رسالتها من خلال فاعلية القيادة ، والتركيز على رأس المال البشري الاستراتيجي كمورد مهم في تطوير المنظمة ويساعد في التركيز على النتائج . ويشير (الزيدى ;131:2006) الى أن أهميته تتجلى أيضا في خدمته للمنظمات في عدة مجالات تتمثل بتطوير الموارد البشرية والارتقاء بمبادئها الاساسية ، من خلال بناء الكفايات والمقدرات الشخصية والعلاقات بين العاملين، والتعلم ، لتسهيل عمل الجماعة وفرق العمل . كما أنه يعزز من الدور الاستراتيجي للموارد البشرية ، إذ يساعدها على توجيهها من كونها مركزة على العمليات الاجرائية والخدمات الى كونها موارد لها تأثير كبير ذات دور ستراتيجي في تحقيق نتائج المنظمة .

المحور الثاني : التفوق والمنظمات المتعلمة

ان التفوق التنظيمي بحسب توكيدات معظم الباحثين لايمكن أن يتم الا ان تكون المنظمة متعلمة أومعرفية، ولاجل تحقيق هذا الغرض الذي يكون ضمن تعريف المعنيين

والمهتمين والمتخصصين بهذا النوع من المنظمات أرتأت الدراسة تناولها وفق الفقرات اللاحقة .

أولا: مفهوم المنظمة المتعلمة

حاولت العديد من المنظمات المعاصرة العمل على تطبيق فلسفة متجددة تتضمن أسلوبا أداريا جديدا بشكل عام وادارة المورد البشري الستراتيجي بشكل خاص لغرض تحقيق النتائج المتطورة مقارنة بالاساليب التقليدية في ادارة المنظمة لموجوداتها الستراتيجية لغرض تحقيق ميزتها التنافسية وصولا لتفوقها الامر الذي يجعلها تضع في حساباتها وضمن خططها الاستراتيجية تعزيزات مساندة لكي تحقق هذا التفوق من خلال التغيير والتكيّف بأعتماد فلسفة جديدة تتعلق بقدرتها على التعلم أعتمادا على المورد البشري الاستراتيجي ، ومن خلال تحويل المعرفة ذات القيمة والتفرد العالي التي يحملها الى مرحلة التنفيذ. أي بمعنى تحويلها من معرفة ضمنية الى معرفة ظاهرة، أو ما يسمى من معرفة فردية الى معرفة منظمية، إذ تقوم المنظمة على أكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها وتنفيذها . لذلك أن المنظمة المتعلمة ينبغي أن تعتمد مبدأ أساسياً هوالتعلم المستمر وللمدى الطويل ، وأن العاملين يستخدمون التفكير المنظم ويكتسبون المهارات والميزات لكي تكون لديهم القدرة على حل المشكلات ذاتيا، ويتعلموا من خلال التجارب ومن الآخرين، وبما يمكنهم من لعب الدور الكبير في بناء هذه المنظمة لكي تصبح مستجيبة للتغيّرات التي تحدث في البيئة المحيطة بها .

ظهرت فكرة المنظمة المتعلمة ما بين الخمسينيات والستينيات من القرن الماضي، ويعدّ (Stulker and Burns,1961) أول من وضعا هذه الفكرة بالنسبة للمنظمات التي تعيش في بيئات غير مستقرة وغير متجانسة، وفي أواخر الثمانينيات برزت فكرة المنظمة المتعلمة في أدبيات البحوث الإدارية والتي انجزها العديد من الباحثين أمثال (Chark,Hayes,Whall,Wright;1988) في الولايات المتحدة الأمريكية و(Burgoyne,Boydell,peddler;1988) في المملكة المتحدة ، الذين طوروا

فكرتهم التي اصبح لها تأثير قوى من خلال نظريات التعلم . وفي الحقيقة أن أول من أشار الى المنظمات المتعلمة لاسيما عندما أقترنت بمفهوم التفوق المنظمي هو (Senge,1999:3)، إذ أكد في دراسته على خمسة أبعاد للمنظمة المتعلمة أسماها بالنظم، وهذه الأبعاد هي (التفكير المنظم، والسيطرة الشخصية، والنماذج الذهنية، الرؤية المشتركة ، والتعلم الفرقي) ، وعلى وفق هذا الإطار فأن (Senge) قد عرفها بأنها تلك المنظمات التي تحصل على نتائج بمستوى يرغب فيها العاملون من خلال توسيع قدراتهم ، وإعتماد أنماط جديدة وشاملة من التفكير، يعبر عنها بالطموحات الجماعية. إذ إن جوهرعمل هؤلاء العاملين في تلك المنظمات هو أن يتعلموا بأستمرار، وكيف يتعلمون معا. وعرفها (Dessler,1999:141) على أنها المنظمة التي تصبح ماهرة في أيجاد المعرفة وأكتسابها ونقلها ، فضلا عن تعديل السلوكيات كي تعكس تلك المعارف والتصورات الجديدة. ويشير كل من (Berdwell and Holden,2001:337) الى أن المنظمة المتعلمة تعتمدعلى العمليات التعليمية على المستوى الفردى، أو مستوى الجماعة ، أو النظام وذلك لتحقيق التحول المستمر للمنظمة بأتجاه تحقيق رضا المساهمين فيها ، لذا فقد عرفاها على انها تلك المنظمة التي يواصل فيه العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج أو الخدمة.

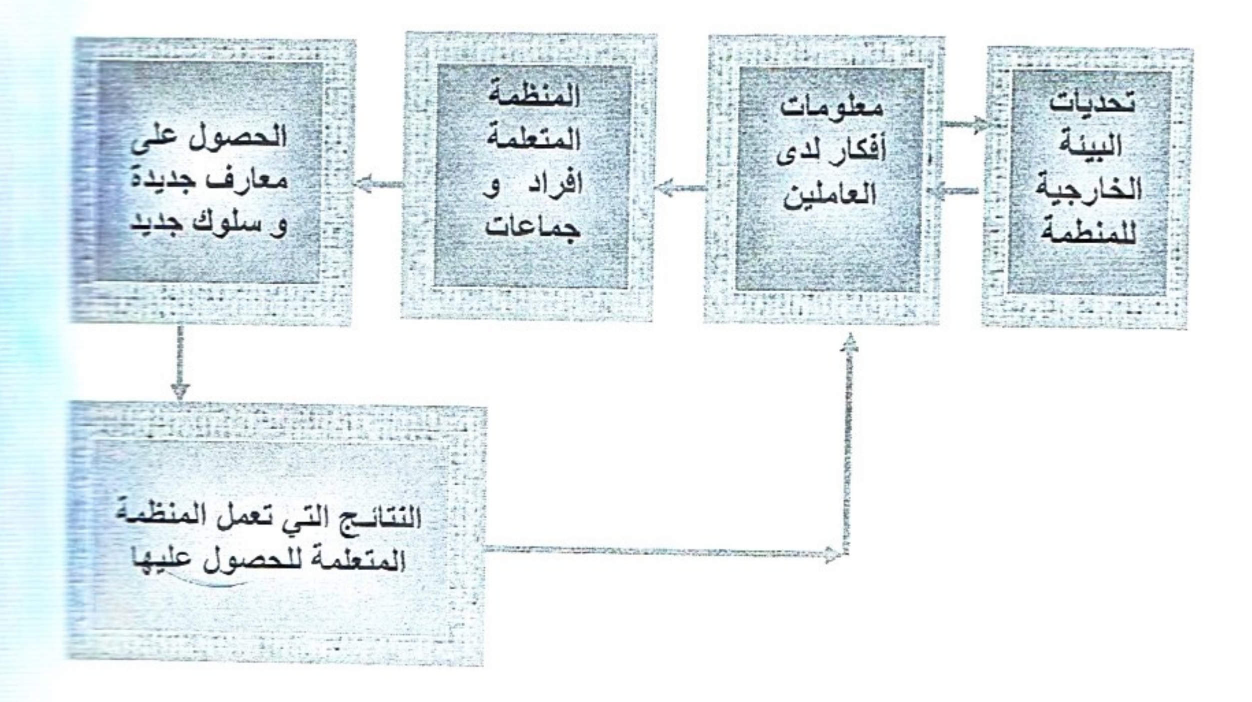
أما (Docenso,2001:226) فيعرفها على انها هي المنظمة التي تضع قيماً عالية للتعلم مع قناعتها بان تحقيق الميزة التنافسية يمكن أن تنبثق عن ذلك التعلم .

كما يعرفها (Neo et al, 2003:256) على أنها تلك المنظمة التي يواصل فيه الافراد العاملون محاولة تعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في تحسين جودة المنتج والخدمة. ، ويشيراليها(حسين 2006: 16) بأنها المنظمة التي في ثقافتها التنظيمية يحظى التعلم والتطوير الفردي بأهمية قصوى، مع أهتمام أيضا بنظم التفكير التي تمكن االعاملين من معرفة كيف تضع المنظمات الخطط ، وكيف تعمل فعلا في صيغة عمل فرقي ، وبشكل منفتح بغية أنجاز هذه الخطط .

ثانيا : ممارسات المنظمة المتعلمة ودور الموارد البشرية فيها

يحصل التعلم داخل العقول البشرية (كل فرد على أنفراد)، ولابد من تحول التعلم الفردى الى تعلم منظمي. بمعنى آخر تحويل المعرفة التي في عقول العاملين الى معرفة في حيز التنفيذ ، ومادام التعلم هو تركيب عقلي وليس نشاطاً، فليس من السهل ملاحظته وادراكه ، وبالتالي قياسه الأ اذا كانت هنالك دلائل تعبر عنه . وبسبب التغييرات والتحديات التي واجهتها المنظمات عموما والقوى المؤثرة عليها كتيار العولمة ، والدرجة العالية من التعقيد، ودخول التكنولوجيا الجديدة في المعلومات والاتصالات ، وزيادة حدة المنافسة ، وتغيّر حاجات ورغبات الزبائن ، وتغيّرات الهياكل الاقتصادية والسياسية فقد سعت تلك المنظمات الى اكتساب المعرفة وتخزينها لاسيما تلك التي في عقول العاملين وامكانية الاحتفاظ بها لاعادة أستخدامها حاليا ، وفي المستقبل لمواجهة التحديات والتغييرات اعلاه بهدف أستمراريتها والحصول على النتائج التي تقود الى تفوقها. واستناد لما ورد أعلاه ، يمكن تصوير الممارسات التي تقوم بها المنظمة المتعلمة للحصول على تلك المعارف كما في الشكل (22). أذ يشير الى تأثير البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة الذي يولد تحديات، يتطلب التعامل معها عبر أمتلاك المعرفة لدى العاملين لديها . وأما فيما يتعلق بدور الموارد البشرية فيها فأن كفاءة أكتساب المعرفة تتوقف على قدرة المنظمة وأفرادها على التعلم والاتصال..أن هنالك أساليب متعددة لتحويل المعرفة الفردية (الضمنية) الى معرفة صريحة من خلال تنظيم وتشجيع الاتصالات واللقاءات الجماعية بين الافراد حاملي المعرفة ، وكذلك من خلال تبادل وتشارك المعرفة بين العاملين، فضلا عن امكانية جمع وتحضير كل ماهو متاح من المعرفة سواءاً كان فردية داخلية ام خارجية ، ومن ثم تفسيرها وتوثيقها في قاعدة بيانات المنظمة، مما يتيح ذلك الى أسترجاع تلك المعرفة والوصول اليها بسهولة وهذا يعني تحويل المعرفة الضمنية الى معرفة منظمية تكون متاحة للعاملين جميعهم، وبذلك تسمح لهم بتأدية مهامهم ووظائفهم وتحقيق أهدافهم بفاعلية .

شكل (20) ممارسات المنظمة المتعلمة



تؤدى الموارد البشرية دورها بفاعلية في المنظمة المتعلمة. لذا فقد أقترح (Dessler,1999:141) ضرورة متابعة خمسة أنواع من الأنشطة التي تلعب فيها الموارد البشرية دورا مهما في كل نشاط من هذه الأنشطة بهدف بناء المنظمة المتعلمة وهي:
حل المشاكل ذاتيا،التجارب العملية ، العلم من التجربة ، التعلم من الآخرين ، وتحويل المعرفة، الذي يتطلب بالدرجة الاساس امتلاك أدارة المنظمة وتحديدا قيادتها الاستراتيجية المعلومات التي تساعدها على حلها عبر جمعها وأستخدام الاساليب الاحصائية للتوصل الى استنتاجات تساعدها على حل المعضلة، ولتعزيز ذلك يجب أن تمارس المنظمة نشاط التدريب والتطوير للعاملين لديها. اما على صعيد التجارب العلمية ، فأن المنظمة المتعلمة تعتمد بشكل أساس على الخبرات العملية والتجارب التي تعنى بالبحث العلمي عن المعارف الجديدة وذلك لأن الموارد البشرية تلعب الدور المهم للتطوير المبني على التجارب العملية.
وأما على صعيد التعلم عن طريق التجربة فأن هذه المنظمة تتعلم أيضا من خلال تأثرها بالآخرين، فقوة البصيرة وأمتداد النظر نحو البيئة المحيطة بما يجعل المنظمة تحصل على معارف جديدة تمكنها من هذا التأثير.
كما يعمل التفاعل مع الآخرين على بناء المنظمة لتصبح منظمات متمكنة عبر المعارف التي حصل عليها العاملون ،وبالتالي تحويل هذه المعرفة الى العاملين فيها .ويشير (Bailey and Boadanowiez,2003:301) ، (حسين ،29:2006) الى أن دور الموارد البشرية يمكن تحديده بتشجيع الافراد لبناء حياة جديدة في التعلم، ممارسة العاملين في المنظمة المتعلمة دورهم فيها كرأس مال بشري ،الأسهام في بناء وادامة الميزة التنافسية المستدامة ، التحول من التدريب الى أسناد الاداء (كيف يمكن مساعدة الفرد ليؤدى عمله) ، اعتماد البرامج الطويلة الامد لتعليم العاملين على المهارات الاساسية ، انعكاس المعرفة التي يمتلكها المورد البشري في الاداء الوظيفي، نمو رأس المال البشري في اتجاهين هما تعميق دور رأس المال البشري، وتوسيعه ،

أي بمعنى تحسين اداء العاملين المتعلق بمهارات معينة وزيادة قدرتهم على اكتساب مدى منّوع من المهارات ، أعتبارالموارد البشرية لدى المنظمة المتعلمة مورداً دائماً للطلب ، والعاملون الاكثر طلبا هم المبدعون ذوو الخبرات التكنولوجية .

ثالثا: الاداء المتفوق في المنظمات المتعلمة

تعد المنظمات المتعلمة من المنظمات الخدمية ، ألا أن خصائصها مغايرة الى حد كبير عن المنظمات الخدمية الأخرى ، وذلك أعتمادا علىّ طبيعة عمل هذه المنظمات والمتمثل بتقديم العلم والمعرفة للطلبة متنوعة واجراء البحوث العلمية ، أن الأداء المقدم من التدريسين العاملين في هذه المنظمات يتمثل بأنشطة تتسم بالطابع الذهني والفكري، ومن أهمها القاء المحاضرات والأشراف على طلبة الدراسات العليا ، وانجاز البحوث العلمية ، وتقديم الأستشارات، ولكي يتحقق التفوق في أداء التدريسي فأنه لابد له من أن يتجاوز معايير الأداء الموضوعة من قبل ادارة الكلية، أو أن يقدم اداء أعلى من أعضاء الكادر التدريسي الآخرين، وهذا يتطلب زيادة التطوير المستمر لغرض تطوير المعارف والمهارات التي يمتلكونها .

المحور الثالث : نماذج التفوق التنظيمي model of organization excellence

تعتمد نوعية المنتجات اوالخدمات التي تقدمها المنظمات على تفوق الاداء والعمليات التي تستخدمها لتقديم ذلك المنتج وبما يؤدى الى تحقيق ميزتها التنافسية المستدامة. وللغرض هذا فأن على المنظمة أن تلتزم بمعايير مختلفة داخليا وخارجيا ، إذ على مستوى الداخل ، يتم ذلك من خلال مستوى التنظيم والعمليات ، وخارجيا يكون على مستوى الزبون والسوق الذي تعمل به . ولقد اشر الرجوع الى الفكر الاداري لموضوع تفوق المنظمات وجود مجموعة من النماذج تم أختيار بعض منها والتي تتلاءم وطبيعة الدراسة ، ومن بينها الآتي:

اولا: أنموذج المركز الأوربي لأدارة النوعية (EFQM)

يشير (Peter,2006:2) الى أن هذا الانموذج يعتمد من قبل العديد من الشركات العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة العالم ، إذ يتضمن (9) معايير أساسية ، كما يوضحها الشكل (21) وهي مترابطة ، الخمسة الاولى تمثل القدرات المتوافرة لدى المنظمة والتي يجب ان تقودها لكي تكون في المسار الصحيح لتحقيق التفوق ، وأما الاربعة الباقيات ، فهي النتائج في تحقيق التفوق وهذه المعايير تتمثل بالآتي :

1- القيـاده: أن القيادة هي الملهمة للعاملين والتي تقود الجهود والخبرات الموجودة داخل المنظمة لاغراض التحسين المستمر للعمليات والمنتجات المقدمة من قبل المنظمة.

2- السياسة والاستراتيجية: وتتمثل بالمبادىء التي تستخدم لصيانة ونشر وجهة النظر وتحسين السياسات والاستراتيجية التي تحددها المنظمة لانجاز عملها .

3- ادارة الموارد البشرية: والتي خلالها يتم اظهار القوى الكامنة والاساسية للعاملين لاغراض تحسين مستوى الاداء والخدمات المقدمة عبر تقديم الاداء العالي.

4- الموارد المتاحة: و تمثل مجموع الموارد المتاحة للمنظمة سواءاً كانت مادية ام

بشرية، وكيف يتم توزيعها داخلها لغرض دعم السياسات والاستراتيجية المعتمدة من قبلها.

5- **العمليات:** وتتناول مجموعة الفعاليات والأنشطة التي يؤديها العاملون في المنظمة لتقديم المنتجات او الخدمات التي يطلبها زبائنها ، وعبر تعريف وجهات نظر الادارة العليا، ومراجعة تحقيق العمليات لضمان استمرارية التحسين لها.

6- **رضى الزبون:** ويتحقق عبر تلبية حاجاته ورغباته الحالية والمستقبلية .

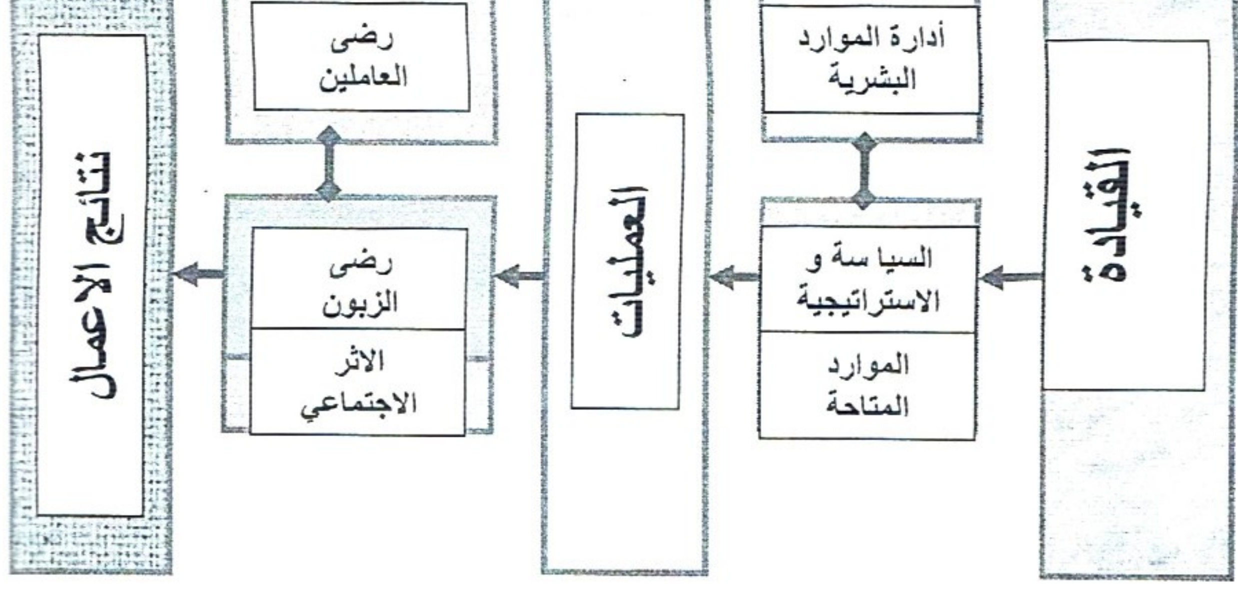
7- **رضى العاملين:** و تمثل قدرة المنظمة على تحقيق الاهداف التي يعمل العاملون لتحقيقها ، وبما يضمن أستمراريتهم وتقديمهم الاداء العالي الذي يقود الى التفوق.

8- **الاثر الاجتماعي:** ويتعلق بالاثر الذي تتركه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة في المجتمع الذي تعمل به ، وبما يتلاءم مع بيئة الاعمال والحياة الاجتماعية

9- **نتائج الاعمال:** ويقصد بها أنجاز الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها عبر الاداء المخطط

شكل (21) تفوق المنظمات بموجب أنموذج المركز الأوربي لأدارة النوعية

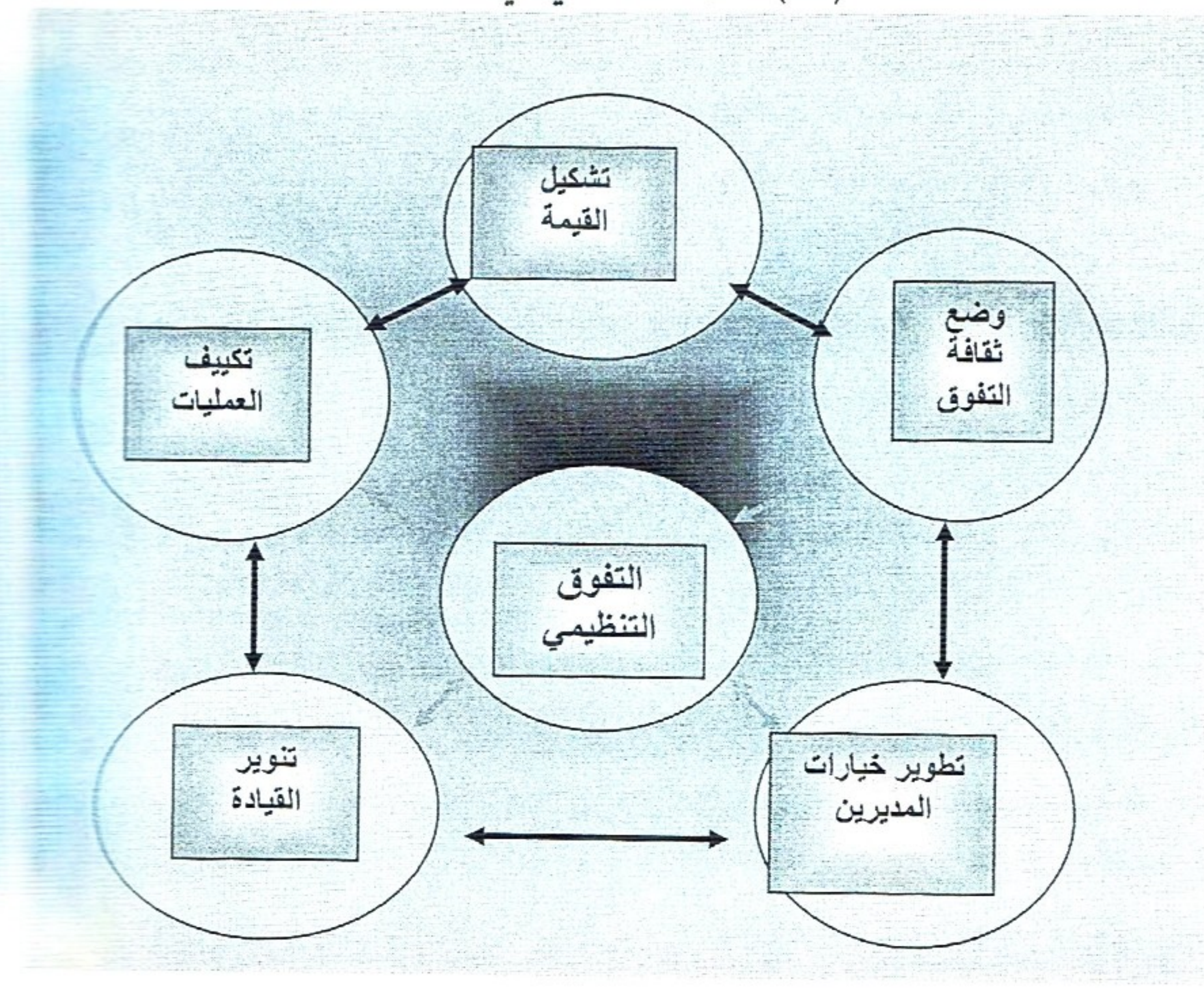




ثانياً:أنموذج منظمة التحالف لتحقيق التفوق التنظيمي (2006)

يطرح هذا الآنموذج بشكل جلى أنموذج التفوق في مواقع العمل ، إذ يتكون من مجموعة من الخطوات تبدأ من خلق او وضع ثقافة التفوق لكي تكون فلسفة عمل تعمل بها المنظمة، وهي تعدّ عنصراً حاسماً تعتمده تلك المنظمة ، ومن ثم تطوير المديرين لكي يحصلوا على المعرفة التي يحتاجونها للعمل بثقافة الاداء . وبعد ذلك تبدأ عملية تنوير (Enlighten) القيادة بثقافة التفوق وماهي الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها، ومن ثم تكييف العمليات التي تعتمدها المنظمة، وبما يقود الى تحقيق التفوق . واخير تشكيل القيمة للمنظمة والزبون ، وآلية تطبيق هذا النموذج تكون متسلسلة، وكما وضحها الشكل (22) وهذا الآنموذج يساعد المنظمة على جذب وأمتلاك المواهب المتطورة والتي توفر للمنظمة أفضلية في الاداء والمحافظة عليه ، وبما يمكنها من التنافس بقوة مع المنظمات المماثلة .

شكل (22) التفوق التنظيمي في العمل

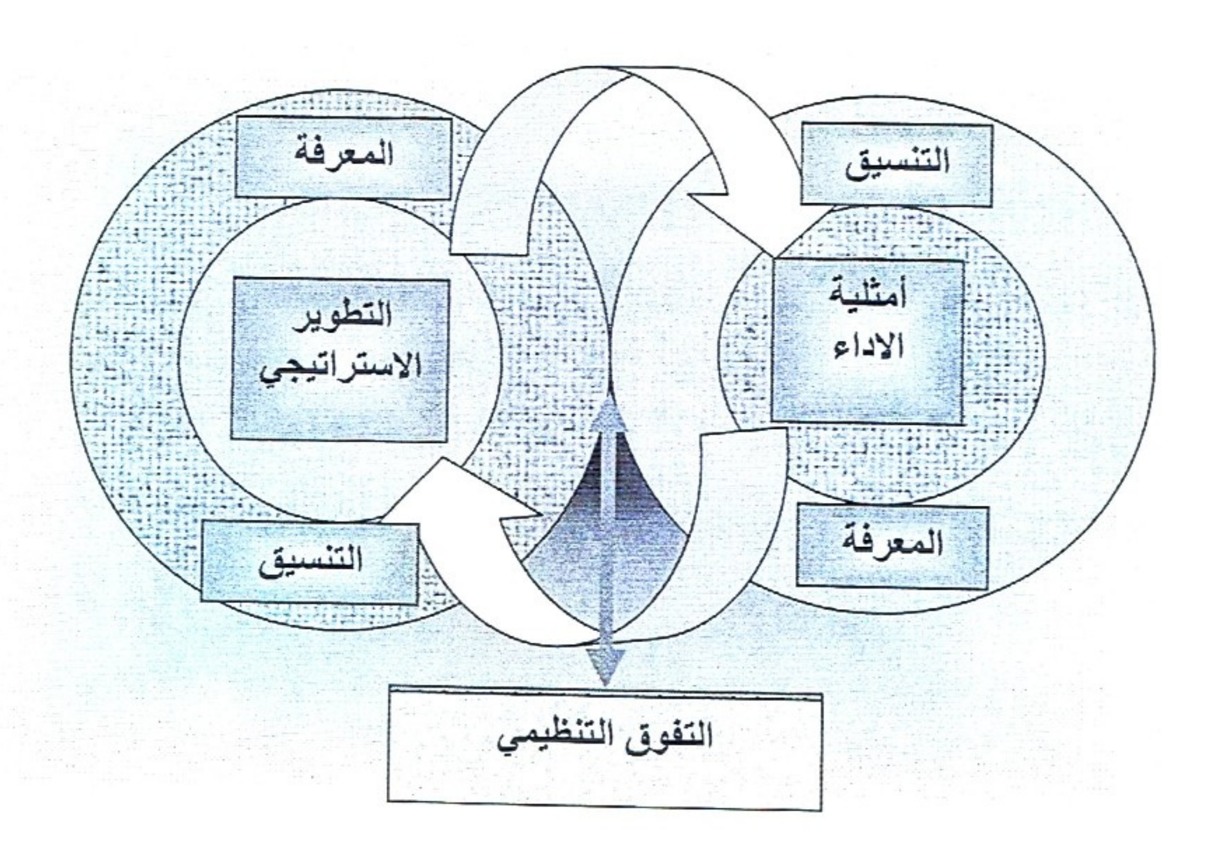


ثالثاً :أنموذج اللامتناهية (Infinity Model) للتفوق التنظيمي

يتكون هذا الأنموذج من متغيّرين أساسين هما أمثلية الاداء والتطوير الاستراتيجي، ويظهر هذا النموذج المعد من قبل (Beechner and Hamilton,1997:2) كيف أن التطوير الاستراتيجي عندما يتوحد ويتكامل مع أمثلية الاداء فأن ذلك يقود الى تحقيق التفوق التنظيمي وكما هو موضح بالشكل (23). إنّ مدخل هذا الأنموذج هو أستعمال المعرفة للتنسيق بين التطوير الاستراتيجي وأمثلية الاداء ، ويشير (Beechner and Hamlton) الى ان تطبيق هذا النموذج يتطلب وجود قيادة تتحمل

المسؤولية كاملة مع قيامها بتقييم العوائد، وبرامج التحفيز، والتميّز، وتكيّفها مع العلاقات التنظيمية. ويتكون أعتماد وتنفيذ أمثلية الاداء من (8) خطوات ،والتطوير الاستراتيجي من (6) خطوات وكما هو موضح في الفقرات اللاحقة، وأستنادا الى ما ورد فلقد أرتأت الدراسة أعتماد هذا لانموذج لتوافقه مع متطلباتها ولامكانية تطبيقه على منظمات الاعمال الهادفة للربح والمنظمات الخدمية سواءاً كانت حكومية أم أهلية.

شكل (23) التفوق التنظيمي حسب أ نموذج اللامتناهية



الفصل التاسع

متغيرات التفوق

تمهيد

تسعى المنظمات في عالمنا المعاصر الى التفوق بمستوى ادائها لكي تستطيع البقاء والنمو والتنافس بشكل دائم وتحقيق تفوقها عبر مجموعة من المعايير على مستوى التنظيم والعمليات داخلياً، وعلى مستوى الزبون والسوق والمجتمع خارجيا ، ولكي يتحقق ذلك فلابد من معرفة هذه المعايير، لذا فأن هذا المبحث سيتناول التعريف بمتغيّرات أنموذج التفوق التنظيمي ، لذا فقد تم تقسيمه الى المحاور الآتية :

المحور الاول : مفهوم أمثلية الأداء ومتغيّراته

المحور الثاني : مفهوم التطوير الاستراتيجي ومتغيّراته

المحور الثالث: العلاقة بين المتغيّرات.

المحور الاول :أمثلية الاداء وأهميتة

Optimizing performance and its importance

امثلية الاداء تتحقق عندما يكون أداء العاملين واستخدامهم للموارد المتاحة بكفاءة وفاعلية وبما يساعد على اتخاذ القرارات التي تقود الى تحقيق تلك الامثلية في الاداء ،لان الزبون يتطلع دوما الى النوعية العالية التي تقدمها المنظمة . ويشير (Kali,2006:2) في تعريفه لأمثلية الاداء بأنه الاداء الاستراتيجي الذي يقود المنظمة لتوفير منتجات وخدمات تلبي حاجات الزبائن الحالية والمستقبلية. بينما يراه (Hamas,2005:3) بأنه الأداء الذي يجعل المنظمة أفضل مما هي عليه في أنتاجيتها وقدرتها التنافسية . ويعرفه (Berninger,2004:3) على أنه الأداء الذي يوفر القدرة للمنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية المتمثلة بالتمويل الدائم ، خدمة الزبائن، تحسين العمليات الداخلية، وتعليم ونمو المنظمة . وتعرفه (Perez,2002:3) على أنه الأداء الذي يزيد من طاقة المنظمة وقدرتها على تحقيق النتائج المرغوبة وزيادة قيمتها السوقية . وتتجلى أهمية الأداء كما يراها (Kuhhal,2003:2) من كونه الاداء المستند الى لغة العمل المثالية المشتركة والمستندة الى وضع الأهداف ، التعرف على مشاكل العمل ، متابعة التركيز على طريقة العمل للتعرف على النقاط الحرجة فيه وكذلك نقاط الضغط ، وتقويم الاداء على وفق معايير الاداء العالي الموضوعة .

ثانياً : متغيّرات أمثلية الاداء variables to optimize performance

يشير كل من (Beechner and Hamlton,1997:2) الى أن أمثلية الاداء يتحقق على وفق مجموعة من الخطوات، تتمثل بالآتي

1- تحديد الاهداف وعملياتها الاساسية

termine the objectives and basic operations

تعدالاهداف هي المنظمة الى تحقيقها سواءاً كانت تكتيكية ام ستراتيجية من خلال أستثمار الموارد المتاحة الحالية والمستقبلية للمنظمة، فلقد أشار(ياسين;52:1998) الى ان الاهداف تعدّ دليلاً لعمل أدارة المنظمة وأساساً موضوعياً لعملية تحليل وفحص تصميم وتطبيق الاستراتيجية وصياغتها وتطبيقها ، وعملية تحديد الاهداف ، كما ينظر اليها (ماهر،110:2006) على أنها النتائج النهائيه للمنظمة المراد تحقيقها، او هي الغايات التي ترغب الادارة العليا في تحقيقها . وأن عملية تحديد الاهداف.

هي من اصعب الامور واعقدها التي تمارسها الادارة العليا، إذ إن تحديدها يعدّ وسيلة أرشاد لكل المستويات الاداريه على ماينبغي تحقيقه وهي التي تؤثر على رسالة المنظمة. فالاهداف تختلف بأختلاف المستويات التنظيميه ،حيث هنالك اهداف عامة'' وهي من صلب اختصاص الادارة العليا في المنظمة، واما الاهداف التنفيذيه فهي التي توضع على مستوى الادارة التنفيذية. وللاهداف العامة مجموعة من الاغراض فهي تحدد وتشرح شكل المنظمة في المستقبل، وهو مبرر بقائها ،

كما ان الهدف العام يمكن ان يكون على اساس وضع المؤشرات والمعايير التي سيتم على اساسها تقييم فاعلية وكفاءة المنظمة . وقبل وضع الاهداف العامة للمنظمة لابد للأدارة العليا للمنظمة ان تجيب عن السؤالين الآتيين : ماهي انواع الانشطة والسلع والخدمات التي تعمل بها المنظمة ؟ ومن هم الاطراف المستفيده من أعمال تلك المنظمة(ممولين ، زبائن، موردين)؟ وماهي الاهداف التي تحققها المنظمة لهم؟ ويشير (ماهر ,112:2006) الى ان اغلبية الكتاب الذين تناولوا موضوع الاهداف العامة للمنظمة اشاروا الى ان التقسيمات النظرية التي يمكن اعتمادها بهذا الخصوص هي الاهداف الآتية:

أ- البقاء (Survival): وهو هدف تسعى له جميع المنظمات، وربما يتطلب منها الاهتمام بمصالح كل الاطراف ذات العلاقة مع المنظمة من مستثمرين وموردين وزبائن وعاملين فيها وان تحقيق هذه المصالح يتطلب دراسة معمقة لعلاقة المنظمة معهم .

ب- النمو (Growth): يعد هدف النمو من الاهداف الذي يجعل المنظمة تعمل للحصول على موقع متقدم في مجال العمل الذي تعمل فيه من خلال الزيادة في حجمها ، من حيث حجم العمليات والاستثمارات المستخدمه وحجم العوائد المتحققة لها جراء هذا الاستثمار. اي بمعنى آخر ان يكون حجم المنظمة في المستقبل افضل مما هو عليه حاليا . فالمنظمة لاتستطيع تحقيق ذلك الا اذا استطاعت ان تترجم ذلك الى اهداف خاصة بنوعية معينه.

ج- تحقيق منافع اقتصادية : ويتم ذلك من خلال تحسين خدمة المجتمع المستهدف من قبل المنظمة في شكل منتجات او خدمات، اي بمعنى خدمة المجتمع بشكل اقتصادي . لذلك يرى الكثيرون ان الاهداف الاقتصادية للمشروع هي اهداف اجتماعية.

تتطلب عملية تحديد الاهداف مجموعة من الخطوات المطلوب اتخاذها من قبل المنظمة تتمثل بالآتي:

أ- تحديد الاطراف المستفيدة ومصالحها : إذ إن اهم طرف مستفيد له علاقة بالمنظمة، هو المجتمع لذلك على قادة المنظمة ان يسألوا كيف يستفيد المجتمع من المنظمة ؟وما انشطة واعمال المنظمة في المجتمع ؟

ب- تحديد اثر التكنولوجيا على اهداف المنظمة : ان لتوافر التكنولوجيا اثرآ بالغآ في اهداف المنظمة ، وعادة ما يتملك تعديلها في ضوء التطورات الواقعة فيها ، وبما يتلاءم وتحقيق منافسة حقيقية مع المنظمات الآخرى.

ج- تأثير موارد المنظمة على اهداف : إذ عندما نقول الموارد فهذا ، لايعني فقط الاموال والالات والمعدات ، بل يشمل ذلك العاملين بشتى مستوياتهم وتخصصاتهم ذات العلاقة بتحقيق اهداف المنظمة.

د- تحديد تأثير فلسفة الادارة على الاهداف: ان الفلسفة الادارية هي الأنماط الاساسية لفكر وممارسات الادارة العليا للمنظمة ، والتي تتأثر بتركيبة هذه الادارة، من حيث العدد والنوع والقيم والاهداف االشخصية، ووجود تجانس ، وخبرة موضوعيه وعلميه عالية في هذه التركيبة بمايضمن للمنظمة قدرة عالية على تحديد اهدافها بشكل سليم وعلى تحقيقها.

هـ - تأثير القيود القانونية على الاهداف لأنها قيود رسمية على تصرفات المنظمة بمايلزمها بأتباعها، وهذا الالتزام يقيّد من حرية التصرف لدى المنظمة، ومما يتطلب منها التوفيق بين هذا الالتزام والاهداف المطلوب تحقيقها.

و- اثر اهداف الآخرين على اهداف المنظمة: اي بمعنى تاثير اهداف المنظمات المنافسة على الهدف العام للمنظمة المعنية، ويتم ذلك عبر تحديد المنظمة اهم المنافسين وامكانياتهم وممارساتهم واهدافهم، ومن ثم قياس اثر هذه العناصر على اهداف المنظمة .

ز- وضع الاهداف العامة للمنظمة بصورة مبدئية وحل التعارض المحتمل بينهما، إذ إن التعارض قد ينشأ اما لتنافس اهداف عديدة على الموارد (اي هدف يحصل على الموارد الاكبر) ،او ينشأ لتعارض الاطراف المستفيدة من الاهداف .

ح- الصياغة النهائية للاهداف العامة : أي شكل ونوع الاهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها وآلية تنفيذها .

ط- تحديد اثر الاهداف العامة : وهي الخطوة الاخيرة التي تعدّ حلقة الوصل بين الخطوة السابقة والخطوة الاولى والخطوات التي تليها في تحديد الهدف العام للمنظمة .

2- وضع أساسيات العمل وتحليل فجوة الاداء

performance job develop the basics working and analyzing the

يعد تحليل فجوة الاداءوسيلة تستخدمهاالمنظمات لمعرفة الموارد وفقا لمتطلبات العمل والقدرات المتاحة للاستخدام في تحقيق امثلية الاداء ، ويفيد هذا التحليل في مساعدة المنظمات في تحسين مجالات عملها الذي تسعى لتحقيقه ، ولأظهار الاختلاف بين متطلبات العمل والقدرات المتاحة لها ، وتشير مقالة Wikipedia, The Free) Encylopdia;2006) والمعنونة (Performance Gap Analysis)) تحليل فجوة الاداء هو أداة تستخدمها المنظمات لتقيّم آلية أستخدام الموارد المتاحة لها وهي وسيلة تستخدم لمقارنة أدائها مقارنة بالمنظمات المماثلة .

3- العمل بالتحسين المستمر للعمليات وتنفيذها

Continuous improvement of work processes and implementation

(Patrick 2005:1) في مقالتها المعنونة التعاون من اجل التحسين المستمر لنوعية التحسين المستمر للعمليات بانه عملية تتضمن مجموعة من الخطوات التي ينبغي تنفيذها لكي تحقق للمنظمة نوعية متميزه من المنتج الذي تقدمه لزبائنها، وتشير الى ان هذه العملية تتضمن ست خطوات كما يوضحها الشكل (24) وهي كما يأتي:

أ- **سلامة العاملين:** تتمثل بالجهود التي تبذلها المنظمة من حيث الاجراءات والتعليمات وتطبيقاتها من أجل خلق ثقافة السلامة والامان لدى العاملين جميعا، وكذلك أستخدام التكنولوجيا التي تساعد على خلق بيئة السلامة والامان للعاملين الامر الذي يقود الى بيئة عمل أومناخ تنظيمي يساعدهم على أنجاز ما مطلوب منهم بكل دقة .

ب- **الاجراءات المستندة الى الوقائع:** وهي وسيلة واعية وواضحة ورشيدة في أستخدام افضل واكثر الوقائع التي حصلت في اتخاذ القرارات المناسبة لعمل المنظمة، والاستفادة من تطبيقاتها وزيادة خبرة العاملين في التعامل مع الحوادث المماثلة التي قد تحصل مستقبلا وكذلك ربطها بالبحوث المستقبلية التي تعملها المنظمة، والغرض من ذلك هو أيجاد دليل يوفر خبرات عملية قوية لتحسين النوعية .

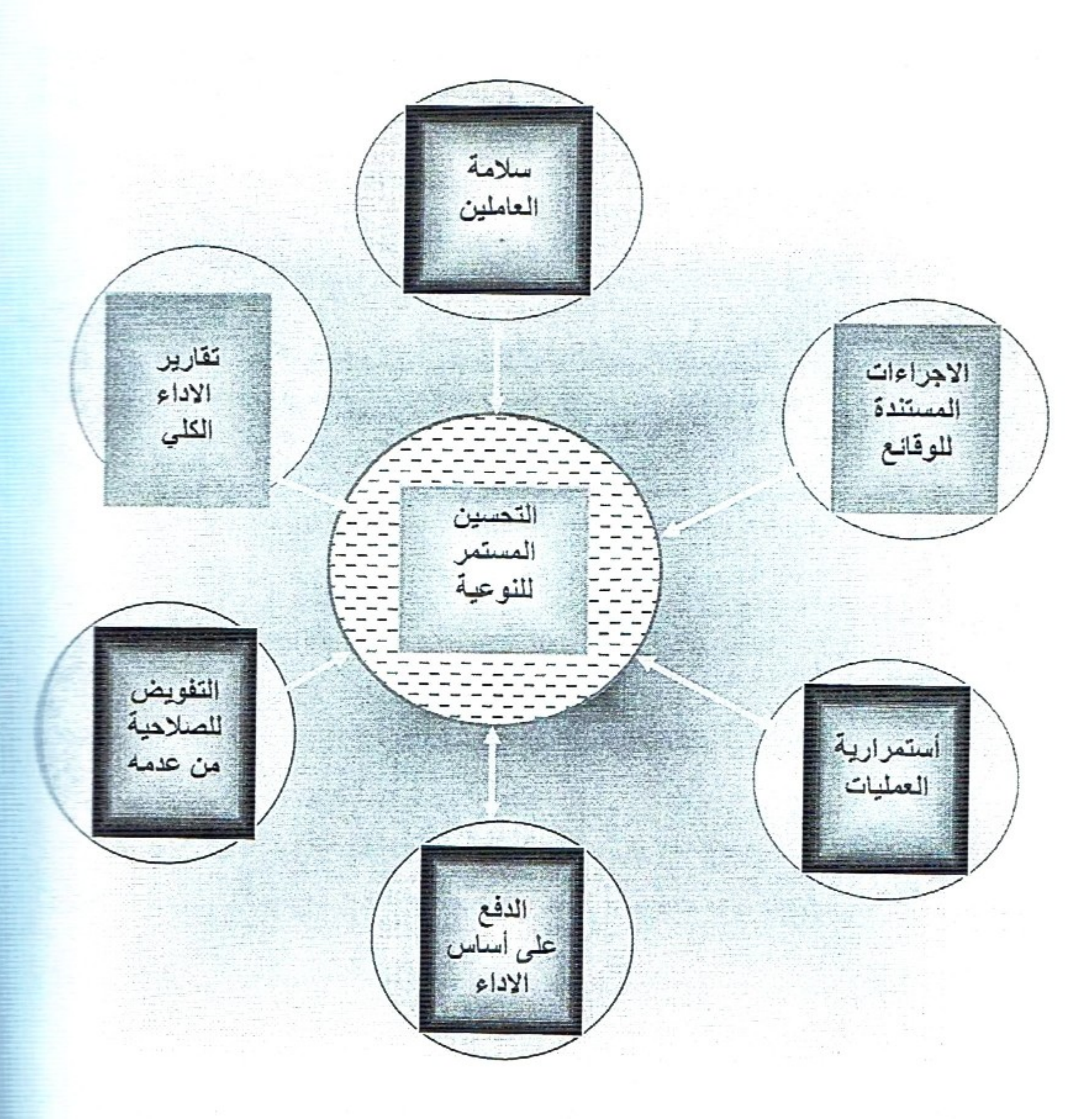
ج- أستمرارية عمليات التحسين : تتطلب جهود عملية التحسين المستمر بنى تحتية ، بيانات مسجلة ومدراء لدى المنظمة يقودون عملية التحسين المستمر، والهدف من ذلك هو الحصول على اجماع على أن حالة التعقيد، و ظروف الكلف العالية، والاجراءات التي تعتمد للتعرف على الفجوة بين المعرفة حول أفضل التطبيقات بهذا المجال.

د- الدفع على أساس الاداء: يصف هذا المصطلح يصف التعويض الذي تقدمه المنظمة والذي يرتبط مباشرة بالدفع المرتبط على أساس الاداء ذو النوعية الكفؤة

هـ - التفويض للصلاحية من عدمه : يحتاج العاملون الى أداة تساعدهم في اتخاذ القرارات السريعة والدقيقة، والتي تتعامل مع البيئة المحيطة بالمنظمة، وعملية التفويض التي تمنح للعاملين لغرض أمكانية المقارنة مـع الاعمال التي تقدمها المنظمات الاخرى المماثلة، وكذلك لغـرض توفير طريقة تظهر معايير النوعية التي اعتمدت من قبلهم والتي تكون هي مـؤيدة من قبل المنظمة التي يعملون بهـا .

و- توثيق تقارير الاداء: ان عملية توثيق اداء العاملين في أنجاز الاعمال المناطة بهم تعدّ بمثابة قاعدة بيانات تعتمدها المنظمة لاغراض المقارنة ،وتحليل الفجوات ،وبما يقود الى تحسين المستمر للعمليات داخل المنظمة .

شكل (24) يبين منظومة الجودة والتحسين المستمر



5- أختبار مقاييس الاداء Test Performance Measures

يعدّ أختبار مقاييس الاداء عبر المعايير التي تضعها المنظمة وسيلة لقياس التقدم الذي احرزته في تحقيق الاهداف المرغوبة، وعملية اختبار المقاييس تعطى للمنظمة قدرة التركيز على الاهداف، وكذلك تحقق العدالة والاستمرارية والاستجابة . وفي الوقت نفسه هي مؤشر يعتمد عليه لاغراض سلامة المنظمة في الامد البعيد .

أن تطبيق عملية أختبار مقاييس الاداء تبدأ بطرح السؤال الآتي: ماذا يعنى النجاح؟ وتتم الاجابة عنه من خلال النظر للانجازات التي حققتها المنظمة، وتأثيرها، وماهي الاهداف التي تم تحقيقها من حيث المخرجات ؟ وعندما يقال عن الاهداف التي تحققت فهذا لايعنى كم هي الاموال التي تم أنفاقها، أو نوعية الانشطة التي تم تأديتها لهذا الغرض، ولكن ماهي النتائج الحقيقية التي تم الحصول عليها . عليه فأن عملية أختبار مقاييس الاداء تحقق للمنظمة الفوائـــد الآتية :

أ- تعطى للعاملين القدرة على أستثمار طاقاتهم لحل المشاكل التي تواجههم في العمل، وضع الاهداف، وتحسين العمليات، وكذلك هو يساهم في تحديد الاسبقيات في العمل وكذلك طبيعة ونوعية التعاون بين الاقسام لانجاز العمل .

ب- ان عملية توثيق النتائج يمكن ان تساهم في تحسين فهم العاملين ، أصحاب المصالح، والشركاء للاستراتيجيات المعتمدة من قبل المنظمة والقرارات المتخذه من قبلها، وكذلك تساهم على تحقيق لغة مشتركة داخلها، وكذلك تنبههم الى المواقع التي فيها مشاكل، وكذلك تساهم في توفير أرضية لزيادة المشاركة بالمعرفة بين العاملين .

ج- إنّ التوثيق الجيد لعلميات أختبار مقاييس الاداء التقدم الذي أحرز في عملية تحقيق الاهداف والاغراض التي تسعى لها المنظمة .

د- لأرتباط النتائج بالانشطة التي تم تأديتها ، فأن عملية قياس الاداء تعدّ أداة تخطيط بعيدة'' الامد التي يمكن أستخدامها لتخصيص الموارد داخل المنظمة .

المحور الثاني: مفهوم التطوير الاستراتيجي ومتغيّراته

The coneept of strategie development and changes

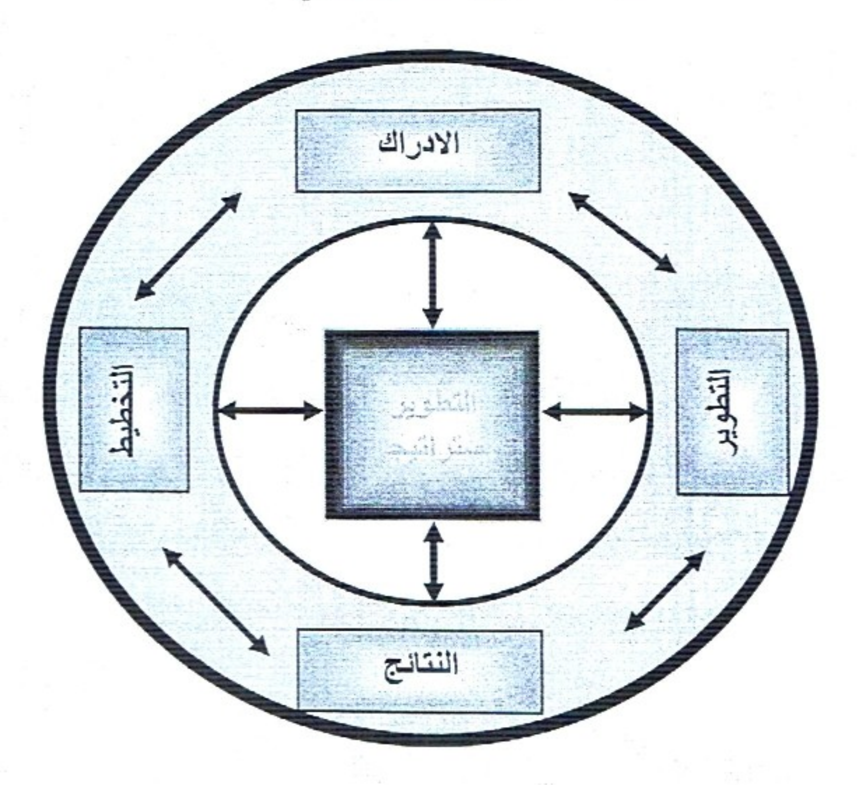
أن قادة المنظمة يواجهون حاليا تحديات لم يألفوها سابقا وهذه التحديات تتطلب منهم عمل الاشياء بشكل صحيح ودقيق لتحقيق النتائج المرغوبة ، وهذا لايتم ما لم تمتلك المنظمات موارد بشرية متطوره تستطيع التعامل بجدية مع هذه التحديات، وتلعب عملية التطوير الاستراتيجي الدور الفعال والمؤثر في أستخراج القوى الكامنة لدى تلك الموارد وبما يجعلها قادرة على تحقيق الاداء العالي الذي يمكنها من مواجهة هذه التحديات، ولاغراض تأسيس الاطار الفكري الفلسفي فقد تم تقسيم هذا المحور الى الآتي :

أولا: مفهوم التطوير الاستراتيجي

يتطلب نجاح المنظمة في كفاحها للتنافس فى الامد البعيد ان تعرف الى أين تريد ان تذهب؟ وكيف تستطيع تحقيق اهدافها ؟ وماهي الاستراتيجية التي تعتمد لهذا الغرض ؟ ولأجل تحقيق ذلك يتطلب أظهار الدور الذي تؤديه الموارد البشرية ، وهذا الدور لايمكن ان يؤدى بشكل صحيح ومستمر مالم تكن هنالك موارد بشرية متطورة اوتخضع لعملية التطوير الاستراتيجي حتى يتمكنوا من تأدية مهمات اكثر تعقيدا مما يقومون به حاليا ، وتلك العملية تعدّ بالغة الاهمية للمنظمات التي تحتاج الى موارد بشرية متخصصة نادرة تستغرق تنميتها سنوات طويلة . فالتطوير يمثل اضافة معلومات وثقافة اوسع للعاملين في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية من خلال الخبرات والتجارب والدورات التي يحصل عليها العاملون ، إذ يؤدى التطوير الى زيادة الكفاءة الانتاجية للمنظمة عبر تطوير مهارات العاملين في اداء اعمالهم، وبما يؤدى الى رفع قدرات الاداء للمنظمة وتحقيق أهدافها العامة. يعرف(Bouffrd and Little,2004:1) التطوير الاستراتيجي على انه وسيلة أساسية لزيادة مهارات ومعارف العاملين.ويعرفه (Bennis;2006:2) على أنه ستراتيجية معقدة تهدف الى تغيّر المعتقدات ،الاتجاهات ، القيم ، وهيكل المنظمة مما يساعدها على تبنى تكنولوجيا جديدة في العمل يمكن

أعتمادها لمواجهة التحديات التي تواجهها المنظمة .وأما منظمة (LDG,2006:2) فتعرف التطوير الاستراتيجي على أنه عملية تقوم بها المنظمة التي تكون فريدة في قدراتها على دمج التخطيط مع التطوير المنظمى مما يؤهلها للحصول على النتائج التي ترغب بها مع التطوير، وتبعا لذلك فهي تشبة عملية التطوير الاستراتيجي بعجلة ذات أربعة مقاطـع كما هــو موضح بالشكل (25) . إن المقاطـع هي الفهم والتفهم (Awareness)،التطوير (Development) ،التخطيط (Planning) ،والنتائـج (Results) ، وتعدّ مترابطة بعضها مع بعض، ويمكن أن تعمل بأي أتجاه كان وهي عملية مستمرة وعلى وفق هذه الأنموذج أن عملية التطوير الاستراتيجي يمكن أن تبدأ من أي مربع أداء .

شكل (25)
عجلة التطوير الاستراتيجي



والمقصود بالفهم والتفهم (Awareness) هو الاستيعاب والوعي والادراك لمستوى قدرات المنظمة، والقيادة الحالية وقابلياتها وقواها الكامنه للتعامل مع الاحداث التي تحيط بالمنظمة، وماهي الخطوات اللازمة للتعامل معها . فهو أذن عملية مستمرة تقود الى تحسين التحليل المنظمي لقرارات الاستخدام والتوظيف البنّاء لفرق الاتصالات ، وأدوار القيادة . وأما التخطيط فهي عملية تبدأ بسؤال تردده قيادة المنظمة ما الشيء الاهم الواجب التخطيط له وتهيئة الموارد اللازمة لتحقيقه لكي نصل الى النتائج المرغوبة ؟

أما التطوير فهو التقويم والتعلم للمهارات والقدرات والمعرفة السلوكية ، أي بمعنى تقويم المهارات التي يحملها العاملون وبما يتناسب واحتياجات المنظمة ،وهي وسيلة لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في محيط عملها،وهو عملية تساعد المنظمة على تحقيق النتائج المرغوبة ، أما النتائج فهي المحصلة النهائية لأعمال المنظمة والتي ترغب بالحصول عليها سواء كانت مالية ام مادية .

ثانيا : متغيّرات التطوير الاستراتيجي

يشير مخطط الدراسة الى ان التطوير الاستراتيجي يتكون من خمسة متغيّرات فرعية تعتمدها المنظمة لغرض تحقيقه وهي :

1- الفهم المشترك للتطوير الاستراتيجي

أشار (Davies,2002:1) الى أن المنظمات كافة وعلى أختلاف أنواعها تعمل بشكل مستمر لتحسين أدائها في العمل من خلال تطوير العاملين لديها ، إذ يعمل المدراء على أستثمار وتحفيز أولئك العاملين من خلال تطوير القابليات والمهارات، وتشجيع الابتكار، وتقوية ولائهم تجاه المنظمة ، ويعد الاستثمار في الموارد البشرية من الاستثمارات التي تعطى اكبر العوائد للمنظمة ، وخصوصا عندما تضع اسبقياتها التي تريد تحقيقها وتتواصل معها. وهذا بالطبع يتطلب منها التعرف على المهارات التي تمتلكها الموارد البشرية ،وماهية العوامل المؤثرة في أدائها المطلوب تأديته من قبل

العاملين.وهنا يعمل فهم العاملين للتوقعات المستقبلية التي تسعى المنظمة للوصول اليها في عملية استيعابهم لعملية التطوير الاستراتيجي الذي تقوم به .

كما أن الفهم المشترك للتطوير الاستراتيجي يبتدأ من القيادة الاستراتيجية وينتهي بالعاملين فيها، إذ إنها تحدد طبيعة الاهداف التي تسعى لتحقيقها ونوعية الموارد البشرية التي يجب أستخدامها لتحقيقها ، وما هو مقدار المتوافر منها ، ونوع التطوير الذي تحتاجه . ولكي يتحقق كل ذلك ، فأنه يتطلب أن تعمل المنظمة على توظيف العاملين الذين تكون ثقافاتهم ومعتقداتهم وقيمهم ملائمة لقيم المنظمة وثقافتها ، أذ يعمل ذلك على تحقيق المواءمة الداخلية مابين اهداف العاملين والمنظمة .

2- التزام الادارة العليا بالتطوير الاستراتيجي

تعني كلمة الالتزام (Commitment) حسبما جاء في معجم (Webester,1978:959) التعهد على تنفيذ أو تقديم التأييد لشخص أو شيء في المستقبل . ويشير (Buchanan;1974:533) أن الالتزام يعبر عن رغبة الفرد في بذل مستوى عال من الجهود لصالح المنظمة ، ورغبة شديدة في البقاء فيها ، ومن ثم القبول بأهدافها وقيمها . ويعدّ شعورالادارة العليا بالمسؤولية تجاه المنظمة والعاملين فيها جزءآ من ثقافتها وهي من ضمن واجباتها لتنفيذ الخطة التي تستهدف تحقيق وتحسين النتائج المرغوبـة ، والالتـزام كما أشار اليه (العنزي ، الزبيدى ,126:2006) يتحقق من خلال شعور القيادة والعاملين بالمصير المشترك مع المنظمة ، وألتزام الادارة العليا بعملية التطوير الاستراتيجي يتم تنفيذه من خلال المراجعة السنوية وبشكل معمق من قبلها مع مراجعة منتظمة وتحديثات لمحتوى العملية على مدار السنة ، ولتلك العملية نتائج ملموسة تتمثل بخطة الاعمال المكتوبة ونتائج غير ملموسة تتمثل بفهم وأدراك القيادة للاستراتيجيات المنظمة الشاملة واهدافها وغاياتها مع تفهم الادارة لاسباب أختيار الستراتيجيات والاهداف والغايات، وهذا بدوره يتطلب تغييرآ في سلوك العاملين والتركيز على ماهو الأهم للمنظمة وكما يعد التزام الادارة العليا بهذه العملية من الامور ذات

القيمة العالية للمنظمة، وذلك لتأثيره الطويل الامد ، والذي يكون واضحاً على الاداء فيها، وذلك لكون الأداء والالتزام أمرين مترابطين مع بعضهما وهنالك علاقة قوية ومباشرة بينهم تؤدى الى حماس في العمل وأقبالا عليه مما يقود الى مستوى عال في الانتاجية.

3- وجود آليات مؤسساتية لتوجيه التكامل

عند القول بوجود آليات مؤسساتية لتوجيه التكامل بوصفه متغيّرا من متغيّرات التطوير الاستراتيجي، فالمقصود بها مجموعة العناصر التي تتمثل بتحديد الاهداف، التنبؤ، الاجراءات، السياسات ، والبرامج الزمنية (سالم ، 28:2005) . وتحديد الاهداف كما تمت الاشارة اليه سابقا يتضمن الاهداف المتعلقة بالمستقبل وتحديد مايمكن تحقيقه. والاهداف هنا هي بمثابة العلامات الرئيسة التي تحدد الاتجاه العام للمنظمة. وتحديد الاهداف لايعنى أن تبقى الاهداف ثابتة الى اجل غير مسمى، بل تتغيّر بتغيّر الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة، والتنبؤ هو جزء من عملية التخطيط الاستراتيجي الذي هو جزء من التطوير الاستراتيجي ،التنبؤ بالتوجه المستقبلي للمنظمة، وكذلك التوقع بالتغيّرات المستقبلية لها ،

وأما الآلية الاخرى المتمثلة بالاجراءات فهي مرشد للعمل وليس مرشداً للتفكير وهى انعكاس للسياسة ، وتنطوى الاجراءات على التفاصيل الدقيقة التي ينبغي أتباعها لتحقيق الهدف المطلوب لتحديد الخطوات التفصيلية وأسس الاجراءات هو التتابع الزمني للاعمال المطلوبة، وهي وصف لطريقة تأدية عمل معين . فالاجراءات تأتي دائما مع السياسات، وهما مكملان لبعضهما بعضاً ، ولكي تكون الاجراءات فاعلة ومفيدة، فأنها يجب أن تكون واضحة ومفهومة من جانب المهتمين بها. وأما السياسات فهي جزء من العملية التخطيطية التي تهيء أطار عمل دائم يعمل في حدوده العاملين في المنظمة، وتعطى الاساس والاهمية في عملية ربط الاهداف والقيام بالتنفيذ وتساعد على أيجاد التنسيق الكفوء بين الادارات المختلفة .

4- أشراك اصحاب المصالح

يشير(العنزي و الزبيدى ،128:2006) الى إن المشاركة هي تعبير الفرد عن أحتياجاته ورغباته ووجهات نظره ، أوأنها عملية أتصال بين الروؤساء والمرؤوسين أو بين القمة والقاعدة ، وتعد عملية أشراك أصحاب المصالح من العمليات التي بموجبها يحصلون على حرية أكبر في أتخاذ القرارات ذات الصلة بالمنظمة والاستراتيجيات التي تعتمدها ،لأنهم من الجهات المستفيدة من المنظمة، ولهم تأثير فاعل في عملية أتخاذ القرارات لذلك لابد من مشاركتهم في عملية التطوير الاستراتيجي لأنهم يمثلون الزبائن الداخليين والخارجيين للمنظمة .

5- الاهتمام بادارة المعرفة الكفوءة

أوضح (Drucker;1988) أن الاعمال الأنموذجية يجب أن تكون مستندة الى المعرفة وأستند في رؤيته الى أن المنظمات يفترض أن ترتبط في تحليل وتشخيص المعلومات للبيانات المتولدة كافة وأن الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات هما أساس التغيير، كما أن الاهمية المتوالدة لأدارة المعرفة كما يقول (McGriff,2000:9) كانت نتيجة الى تطور العولمة ،الدخول الى الموارد الفكرية ، الميزة التنافسية ، تعزير التعاون ، تحسين الانتاجية

ويشير (Hackett,2002:13) الى أن مصدر ادارة المعرفة هو المنظمة المتعلمة والموجودات الفكرية والمعرفة المبينة على الانظمة وادارة المعلومات وتحويل الاعمال والابتكار . وعندما يقال عن الاهتمام بادارة المعرفة الكفوءة فأن ذلك يعني الاهتمام بمفهوم ادارة المعرفة الجديد، والذي ظهر تحديدا منذ عام (1999) ، أي بما يمكّن المنظمة من التنافس والتعامل مع متغيّرات البيئة المعاصرة لها . ويعرف (McElory,2003:10) أدارة المعرفة الجديد بأنها نظام أدارة يبحث عن تأثير في عمليات المعرفة (أنتاج، تكامل المعرفة)،و كما يشير الى أن مفهوم ادارة المعرفة

الجديد يشير الى الطلب في أدارة المعرفة وتبعا لذلك فأن هذه النظرة للمعرفة تشير الى أن المعرفة تعدّ موردا بارزا تمثل مقدرة تنظيمية للمنظمة (Sanches,2002:83)
أذ تؤدى المعرفة دورا مركزيا في بناء وصيانة المتغيّرات التنظيمية ، والاهتمام بأدارة المعرفة الكفؤة يعني عمل المنظمة على تحقيق مخرجات لعملية أدارتها تتضمن تحسين جوهر أدارتها من حيث عملية التوليد والخزن والتوزيع وتطبيق المعرفة وهي عمليات تتابعية متكاملة فيما بينها Mertins et al,2001:28))

المحور الثالث: العلاقة بين المتغيّرات

أدت التغيّرات التي حدثت في البيئة المحيطة بالمنظمات وشدة التنافس والتطورات التكنولوجية الى سعى المنظمات الحثيث لتحقيق هدف البقاء والنمو والتكيّف ومن ثم التفوق وما حركة الجودة الشاملة التي ظهرت في القرن المنصرم وتحقيق الميزة التنافسية عبر ابعاد التنافس المتمثلة بالكلفة والنوعية والمرونة والسعر والاعتمادية الا تأكيداً لهذه الحقيقة التي تشير الى سعى المنظمات الى تحقيق تفوقها ، وفي هذا الجانب سعت المنظمات للحصول على الموارد البشرية الاستراتيجية والتي تمتع بمعارف ومهارات وقدرات تستطيع من خلالها التعامل مع معطيات الواقع الجديد الذي تعيشه ، وفي اطار سعيها لهذا الغرض فأنه يتطلب منها اولاً تحديد تلك الموارد الاستراتيجية التي تمتلكها او التي ستحصل عليها، ويشير Coyne, et al) (2004:44: الى ان نجاح اي منظمة يتطلب منها تحديد قدراتها الجوهرية التي تؤثر على ستراتيجية المنظمة التي تتبناها، والتي تقودها الى تحقيق اداء عالٍ او متميز ، وفي أطار تحديد هذه القدرات التي تعد قدرات ستراتيجية في أطار النظرة المستندة للموارد يبرز دور رأس المال البشري الاستراتيجي بعدّه موجوداً جوهرياً ستراتيجياً يتميز بقيمة وتفرد عالٍ يمكن استثماره وتسخيره لصالح توسيع مساحة التميّز لأداء المنظمة عن مثيلاتها. أذ لايمكن لأي منظمة مهما امتلكت من تقنيات وموارد ان تتفوق في عملها وان تعمل من دون امتلاكها له،

ولقد اشر العرض النظري السابق الى ان المنظمات ذلات الاداء العالي ،(المتميز) تعتمد على ثلاث قدرات رئيسة لغرض مواجهة التحديات اعلاه وهذه القدرات هي العاملون، الانشطة ، التكنولوجية، واهم فقرة من هذه الفقرات هم العاملون وتحديدا اولئك الذين يمتلكون القدرات العالية والمتميزة والفريدة والمتنوعة بكونها عقولاً متميزة لديها القدرة على التكيّف مع الظروف المتغيرّة وتعمل على خلق التنسيق الاستراتيجي لعمل موارد المنظمة، ان الغرض من رأس المال البشري الستراتيجي هو مساعدة قادة المنظمة لجعلهم اكثر قدرة على الاستجابة للتحديات التي تواجهه في اطار سعيها لتحقيق رسالتها واهدافها وصولا الى تفوقها عبر أدارته من خلال ابعاده الاربعة التي سبق وأن تمت الاشارة اليها .وتبعا لذلك فان الموارد البشرية الاستراتيجية قد تغيّرت النظرة اليها واصبح ينظر اليها كشريك ستراتيجي في صياغة وتنفيذ ستراتيجية المنظمة نظراً للخصائص التي تتمتع بها من حيث القيمة والتفرد العالي.

أن استخدام رأس المال البشري الاستراتيجي كما يشير (Peter:2003:6) ومخطط الدراسة الفرضي وعمله بشكل دقيق وسليم في تنفيذ ستراتيجية المنظمة لابد من ارتباطه العلاقات التنظيمية التي تستخدم لتأشير القدرات الاستراتيجية الداعمة لتحقيق الاداء العالي ومن كونها عناصر حيوية تعمل لاجل نجاح ستراتيجية المنظمة.

وأن استخدامهـا كما يشـير (Marterella :2003:55) مع رأس المال البشري الاستراتيجي يقودلأيجاد مصدر مهم في تحقيق القدرة الاستراتيجية وكسب الميزة التنافسية االلذين يقودان الى تحقيق الاداء العالي وبما يمكن المنظمة من تحقيق البراعة وتحقيق الافضلية في تقديم المنتج وبما يعني تفوقها تنظيمياً عن متثيلاتها في الحقل الذي تعمل به..

أن الاداء العالي او المتميز الذي يقود الى تحقيق التفوق التنظيمي لابد له ان يستند الى اداء ستراتيجي الذي هو انعكاس لقدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الطويلة الامد وهو النتيجة النهائية لنشاط المنظمة وهو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها

المادية والبشرية لغرض تحقيق اهدافها. (Whellen and Hunger,2000:14).

والاداء العالي كما يشير (Ferary: 2005:6) يجب ان يستند الى مجموعة من النقاط يجب اخذها بنظر الاعتبار لكي تحققه لكي تصبح منظمتك متفوقه وهذه النقاط هي:

1- وجود موارد بشرية ستراتيجية لدى المنظمة واستخدامها بشكل فاعل وكفوء.

2- عمل تقييم شامل للعمل وعايير النوعية المعتمدة ،واتخاذ قرارات تستند الى معلومات جوهرية واساسي.

3- القيام بالمقارنة المرجعية مع افضل المنظمات المماثلة.

4- أدارة الصراع بشكل فاعل وكفوء بين معايير النوعية والعوائد التي يتم الحصول عليها.

5- وجود الرغبة الحقيقية لتحسين العمليات المنظمية والتي تقود مستوى التفوق التنظيمي.

ان العرض النظري أنفآ يشير الى ان هنالك علاقة بين متغيّرات الدراسة، وهذا ما سوف يتم التأكد من مدى توافقه عبر التطبيق العملي وتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من الاستبانتين وكما هو مفصل في الفصلين الرابع والخامس الواردين لاحقآ .

الفصل العاشر

الجهود المعرفية السابقة والرؤيا المستقبلية

تمهيد

إن الجهود المعرفية السابقة تساعد على بلورة المرتكزات الأساسية لبناء الجانب الفكري، وتبني المنهج الملائم في التحليل والتفسير لها. لقد وجدت الموضوعة من خلال المتابعة الميدانية للجهود الفكرية التي تناولت رأس المال البشري الاستراتيجي وأثره في تفوق المنظمات افتقارا في المكتبات العربية على الرغم من أن راس المال البشري قد طرح ضمن الفكر الإداري بمدة ليست بالقصيرة، وهذا ما حدا الى تناول الموضوع اعلى وفق المتغيّرات التي سيتم عرضها ، ويضاف الى ذلك ان رأس المال البشري الاستراتيجي تم التوجه إليه في بداية الألفية الثالثة، نظرا لأهميته وعلاقته باحتياجات المنظمات الحالية والمستقبلية التي أفرزتها التحديات الكبيرة المحيطة بالمنظمات ، وان رأس المال البشري يتمتع بقدرات معرفية وتنظيمية تميزه من غيره (العنزي، 57:2006)، (العنزي ونعمة،112:2001)، (Youndt,1996:25) (Ulrick,1998:10,Spender:1999:37

(وأستنادا الى ما ورد في ما تقدم، فأنه سيتم تناول مفردات هذا المبحث عبر ثلاثة محاور ليتم الإجابة عن التساؤلات الآتية :

1- ما الجهود المعرفية السابقة التي تناولت موضوع الدراسة الحالية؟ أو تناولت موضوعا واحدا من موضوعاتها ومتغيراتها ؟ أو حاولت الربط بين موضوعات الدراسة ؟

2- ما أوجه الأستفادة من الجهود المعرفية السابقة ؟

3-مجالات الاستفادة من الجهود المعرفية

المحور الاول عرض الجهود المعرفية السابقة

في هذا المحور ومن خلال المعلومات التي حصلت عليها، ستتم الإجابة عن التساؤل الاول من التساؤلات المشارة أعلاه، عبر عرض الجهود المعرفية العربية والأجنبية السابقة التي تناولت الموضوع ، أو أحد متغيراته، أو حاولت الربط بين متغيراته وكما يأتي : -

1-دراسة 2000 The Materials of Education Environment, uide Simmons et al, for Excellence in American Institute and University

أساسيات البيئة التعليمية كدليل على التفوق في الجامعات والمعاهد الأمريكية : دراسة تطبيقية

الغرض منها هو توفير توصيات ومقترحات يمكن اعتمادها لأغراض الاختيار ، التقييم وإنتاج خطط دروس تعليمية ذات نوعية عالية ، ومناهج تعليم أخرى تقدم من خلال مكان العمل، المؤتمرات ، العروض ،وبماتؤدى الى تفوق التعليم الجامعي . و الهدف من الدراسة تمحور ايجاد بيئة تعليمية تستند الى بعض الاسس والمعايير التعليمية العالمية التي تقود الى تفوقها واعتمادها في مجال عملها . واستنتجت الدراسة انه يمكن تحقيق تفوق المنظمات التعليمية من خلال اعتماد الفقرات التي توصلت إليها ،والتي تمثلت بـ (28) فقرة تم ترتيبها حسب أهميتها، ووضعت في (6) محاور رئيسة هي : الدقة والعدالة ،العمق ، التأكيد على بناء المهارات ، توجيه النشاط ، توفير وسائل إيضاح صامتة، والأستخدام الفعال لها وعلى النحوالآتي :

أ- الدقة والعدالة وتناول أن تكون بيئة التعليم عادلة ودقيقة في وصف المشاكل لبيئة التعليم ، وقضاياها، والظروف المحيطة بالبيئة التعليمية ، وأن تعكس تنوع المنظور لها.

ب- العمق والذي يتمثل بأساسيات البيئة التعليمية التي ينبغي أن تنمي إدراك قيادة الكلية وأساتذتها وطلبتها بطبيعة وبنى هذه البيئة ، مع إدراك المفاهيم ذات الصلة بها.

وأي أدراك آخر للإحساس والاتجاهات والتوقعات تجاه قضايا بيئة التعليم كشيء ملائم لمستويات التطوير المختلفة .

ج- التركيز على بناء المهارات ،بحيث يفترض أن تبنى أساسيات البيئة التعليمية على مهارات طويلة الأمد التي تمكن المتعلمين على فهم قضايا البيئة التي يعملون بها .

د- توجيه النشاط ، بحيث أن أساسيات البيئة التعليمية يجب أن تنمي المسؤولية الاجتماعية وتشجع المتعلمين على استخدام معارفهم، مهاراتهم الشخصية ،والتقيمات لقضايا البيئة كقاعدة لحل مشاكل البيئة والأنشطة .

هـ- توفير وسائل إيضاح صامتة : يجب أن تعتمد أساسيات البيئة التعليمية تقنيات تلك التي تخلق بيئة تعليم فاعلة.

و- القدرة على الاستخدام أو الاستعمال يجب أن تصمم أساسيات البيئة التعليمية لكي تكون سهلة الاستخدام من العاملين في الكلية وطلبتها.

2-دراسة لجنة الولايات الوسطى الأمريكية ,2002

The **Characteristics of Excellence in Higher Education**

خصائص التفوق في التعليم العالي : دراسة تطبيقية في الجامعات والمعاهد الأمريكية

غرض الدراسة الى ان منظمات التعليم العالي تكرس جهودها في المجتمع، لنشر المعرفة وتوضيح قيمها وأهميتها للمجتمع، وذلك من خلال دعم وتقوية وتكامل نوعية التعليم العالي وتفوقه، وصولا لخلق مجتمع ذو قيمة عالية يمكن الوثوق فيه، والذي يتطلب أن تكون هنالك دراسات تقود المنظمات المعرفية الى هذا الدور.أما هدف الدراسة فهو وضع مجموعة الخصائص التي تكون أساسا لتفوقها ، وكذلك تمكينها من مواجهة التغيير المعقد الموجود في البيئة الخارجية المحيطة بها، والذي أدى الى وجود حجم عالي من التحديات التي واجهتها تلك المنظمات ،والتي أثرت عليها المجالات الآتية:

أ- التمويل المستند الى الأداء

ب- القضايا الفكرية الملائمة لمستوى التعليم العالي المطلوب حاليا وفي المستقبل

ج- تغير وجهات نظر الطلبة حول مستوى التعليم ونوعيته

لقد أستنتجت الدراسة بأنه لاغراض التفوق، فأن هنالك مجموعة من الخصائص يمكن اعتمادها كدليل عمل لدى منظمات التعليم العالي يتم تطبيقه من خلال وجهة نظر المنظمة الذاتية، وتعتمدها ضمن رسالتها وأهدافها التي تسعى الى تحقيقها. كما اشارت الدراسة الى وجود أربع عشر خاصية تم تقسيمها الى مجموعتين كل مجموعة تضمنت سبع خصائص ، المجموعة الأولى سميت بالمضمون التأسيسي وتشمل رسالة المنظمة وأهدافها واغراضها، تخصيص موارد التخطيط، الموارد التأسيسية، القيادة والحكومة، الادارة ، التكامل ، التقييم المؤسساتي ، وأما المجموعة الثانية فقد سميت بفاعلية التعليم وتضمنت الخصائص الآتية : قبول الطلبة، خدمات دعم الطلبة، الكليات ، توفير التعليم ، التعليم الرئيس، أنشطة التعليم المترابطة، الخصائص هذه قد تقييم تعليم ال تضمنت ثلاثة أجزاء هي : المحتوى، العناصر الأساسية، تحليل الخيار والحدث

3 -دراسة (يوسف 2005) اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز: دراسة استطلاعية في كليات جامعة الموصل.

الغرض منها لمعرفة مشكلة ضعف الأداء للمنظمات التعليمية والعاملين فيها في ظل التوجهات الإدارية المعاصرة في الألفية الثالثة . وتركزهدف الدراسة حول إظهار دور تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في رفع مستوى أداء التدريسيين ومعرفة المعوقات التي تمنع الوصول الى الأداء المتميز من خلال توظيف الامكانات والموارد المتاحة والوقوف على العقبات القائمة ، وبأعتماد كل من تقنية المعلومات ورأس المال الفكري كأساليب داعمة . لقد استنتجت الدراسة وجود علاقات الارتباط بين تقنية المعلومات ورأس المال الفكري والاداء المتميز مما يتطلب التوظيف المستمر لهم في تلك المنظمات المعرفية ، كما استنتجت الدراسة أعتماد الملاك التدريسي على قدراتهم

الفكرية والعقلية ، وما يمتلكون من مهارات علمية وبحثية وخبرات للوصول الى مستوى الاداء المتميز.

4- دراسة (Bonits, 1998)

تطوير مقياس لأنواع راس المال الفكري وتأثيرها على الأداء العالي: دراسة استطلاعية

الغرض منها إظهار دور رإس المال الفكري وتطبيقاتة في تحقيق مستوى الأداء العالي المطلوب أنجازه من قبل المنظمة ،عبر استخدام مجموعة المقاييس التي تحدد هذا الدور. ولتحقيق ذلك استخدمت هذه الدراسة أستبانه مكونة من (63) متغيراً تم توزيعها على عينة عشوائية مكونة من (64) مشاهدة في مجموعة من الشركات الصناعية. وقد استهدفت الدراسة إظهار دور رأس المال الفكري ومكوناته الأساسية وما تمتلكه هذه المكونات، وخصوصا رأس المال البشري والمعارف والمهارات والقدرات التي يتملكها ،في إيصال أداء العاملين الى مستوى الأداء المتفوق الذي ترغب المنظمة في تحقيقه، وكذلك إضافة القيمة للمنظمة والمتعاملين معها ،عبر هذه المعارف والمهارات والقدرات .ولقد استنتجت الدراسة أن المنظمات التي تمتلك رأس مال فكري ،هي التي تكون قادرة على إضافة القيمة الاقتصادية ،وبما يؤدى الى تحقيق الأداء العالي للمنظمة وأصحاب المصالح، عبر الحصول عليها من المعرفة التخصصية والتعليم المنظمي الذي يحمله رأس المال الفكري ومكوناته .

5- دراسة :HILL and PULLEN, 2001

تنفيذ نظام ادارة اداء ستراتيجي لقياس الاداء الاستراتيجي

هدفت هذه الدراسة الى توجيه ستراتيجية الشركة لكي يستطيع كل عضو فيها معرفة الاتجاه الاستراتيجي طويل الامد للمنظمة من خلال وضع نظام لقياس الاداء الاستراتيجي يساعد في نشر خارطة المعرفة، وقد اشارت الدراسة الى أن وضع هذا النظام وتطويره يمثل المرحلة الاخيرة من الادارة الاستراتيجية وركزت الدراسة على بطاقة الدرجات المتوازنة في قياس الاداء حيث ان توفر هذه البطاقة تغذية عكسية

للتحسين، وخلصت الدراسة الى ان الفكر الاستراتيجي يساعد في رسم صورة لما يريده'القائمون بالتنفيذ ان تبدو عليه الشركة وان هذه الصور ستحدد اتجاه العمل وانجازه مستقبلاً.

6- دراسة (COOK and VERMA, 2002)

Exploring the link between quality and Excellence performance

أكتشاف العلاقة بين نظام الجودة والاداء العالي

سعت هذه الدراسة الى اختبار العلاقات المفترضة بين ابعاد ونظام الجودة ممثلة بالقيادة والتخطيط الاستراتيجي ، التركيز على الزبون ، الموارد البشرية وادارة العملية مع أبعاد الخدمة ممثلة بالتوكيد ، الاعتناق، الادلة المادية، الاستجابة والمعولية وأثر هذه العلاقة في تحقيق التفوق في الاداء بدلالة المكتسبات المالية ممثلة بالربحية وتخفيض الكلفة ومكتسبات القيمة ممثلة بمؤشرات رضا الزبون والتسليم والمسؤولية الاجتماعية، تم اعتماد المؤسسات المصرفية في هونغ كونغ كعينة للدراسة ، ولقد خلصت هذه الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغيّرات نظام الجودة وأبعاد جودةالخدمة والتفوق في الاداء.

7- دراسة ;Department of Trade and Industry: 2002

نصنع القيمة من الموجودات غير الملموسة : دراسة نظرية.

أن الغرض من الدراسة هو توفير طريقة للتركيز على الموجودات غير الملموسة التي تستخدم المواهب الفردية لمواجهة الاهداف ، حل المشاكل، تكوين أنموذج لمناخ إبداعي ضروري لتوفير مستقبل ذوي عوائد ملائمة . إما الهدف من الدراسة فهو دفع المنظمات الى النظر الى ابعد من وضعها الحالي ،والنظر إلى أسهام موجوداتها غير الملموسة الحالية والمستقبلية بخلق القيمة المضافة ، وكذلك المزج بين الموجودات لأغراض تحقيق الميزة التنافسية .ولقد أستنتجت الدراسة ان هنالك مجموعة من الأبعاد يمكن ان تحقق القيمة المضافة للمنظمة تمثلت باالعلاقات ، المعرفة ، القيادة ،

الاتصالات ، الثقافة والقيم ، المهارات ، أنشطة المنظمة والتي ومن خلالها يمكن للمنظمة التعرف على نقاط قوتها وضعفها ، وكذلك الفرص والتهديدات المصاحبة لهذه الأبعاد لغرض تطوير خطة العمل وذلك لأغراض :

أ- تحسين الكفاءة والفاعلية للأنشطة المتداولة من خلال هدف الاستثمار في أي مكان تحتاجه بشكل واسع .

ب- بناء محتويات القيمة التي توفر الخيارات والمرونة الضرورية لدعم المستقبل .

ج- إمكانية تصنيف المشاكل وتعريف النشاط لعناصر النجاح الحاسمة ومؤشرات الأداء الرئيسه.

د- تسهيلات الاتصالات الداخلية للقيم ، الاهداف، المشاكل ، الفرص ، المخاطرة، حالات عدم التأكد

8 - دراسة ، General Accounting Office (GAO, 2002)

Using Strategic Human Capital in Transformation Change Leading

استخدام إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي في قيادة التغيّر التحويلي

الغرض من الدراسة هو جعل أدارة رأس المال البشري الاستراتيجي مركزية في سلسلة المبادرات الإدارية والجهود المعرفية للتحول الثقافي للمنظمة، وعبر استخدام ثقافة الأداء الموجهة نحو النتائج، و تكييف أداء الفرد والمنظمة والربط بينهما، وتنفيذ سياسات الدفع المالي الموجه نحو النتائج ،ومن ثم دعم جهود التحول المنظمي .و أما الهدف من الدراسة فهو إعادة اختبار مدى أهمية السياسات والتطبيقات الحكومية المستندة الى قاعدة تطبيقات وسياسات رأس المال البشري الموجود لدى المنظمة . ولقد أكدت الدراسة أنه يمكن استخدام رأس المال البشري الاستراتيجي لقيادة التغيير التحويلي من على تحويل ثقافتها وتغييرها في التحول من العمليات الى النتائج ، إعادة هيكلة المنظمة وجعلها أفقية أو مسطحة ، التركيز الخارجي على الاحتفاظ بالزبائن ، وأصحاب المصالح ، تمكين العاملين ، احتضان التكنولوجيا ورفع مستواها داخل المنظمة

،المشاركة بالمعرفة المتوافرة والتي سيتم اكتسابها ، إدارة الخطر بدلا من تجنبه ، أدامة أسهم أصحاب المصالح.

٩ _دراسة منظمة ,OPM: 2002

Standards of Strategic Human Capital Successful

معايير رأس المال البشري الاستراتيجي الناجح

تمثل غرض الدراسة بتوفير مجموعة من المعايير يمكن من خلالها تأكيد حصول المنظمات على قوة عمل مؤثرة وفاعلة، وكذلك غلق فجوة الكفاءات الحاسمة التي تحتاجها لإنجاز رسالتها وكذلك اعتماد هذه المعايير لإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي بنجاح، وذلك من خلال مجموعة المبادرات الاستراتيجية ذات العلاقة المباشرة مع كل معيار .أما الهدف من الدراسة فتمحور حول تمكين المنظمات من الوصول الى مستوى الأداء العالي الذي تنشده في تحقيق رسالتها وأهدافها،عبر هذه المعايير والمبادرات المرتبطة بالعلاقات التنظيمية الحاسمة المرتبطة مع كل معيار ،عندما يتمكن كل موظف من فهم وتعظيم أسهامه في إنجاز رسالة المنظمة وأهدافها، ومن خلال التركيز على مخرجات راس المال البشري عبر منظور المنظمة والعاملين. ولقد أستنتجت الدراسة الى أن هنالك مجموعة من المعايير تمكن المنظمات من الوصول الى مستوى الأداء العالي الذي يؤدي الى تفوقها، عبر اعتمادها للمعايير الاتية : التنسيق الاستراتيجي ، تخطيط قوة العمل ونشرها ، القيادة وإدارة المعرفة والثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، والموهبة . وكذلك اعتماد مؤشرات الأداء ومؤشرات التطابق المرتبطة مع العلاقات التنظيميةالحاسمة المرتبطة بكل معيار .

10 – دراسة Department of Trade and Industry ,2002

The Value Creating From Intangible Assets.

ايجادالقيمة من الموجودات غير الملموسة

الغرض من الدراسة هو توفير طريقة للتركيز على الموجودات غير الملموسة التي تستخدم المواهب الفردية لمواجهة الاهداف ، حل المشاكل، تكوين أنموذج لمناخ ابداعي ضروري لتوفير مستقبل ذو عوائد ملائمة . إما الهدف من الدراسة فهو دفع المنظمات الى النظر الى ابعد من وضعها الحالي ،والنظر إلى أسهام موجوداتها غير الملموسة الحالية والمستقبلية بخلق القيمة المضافة ، وكذلك المزج بين الموجودات لأغراض تحقيق الميزة التنافسية .ولقد أستنتجت الدراسة ان هنالك مجموعة من الأبعاد يمكن ان تحقق القيمة المضافة للمنظمة تتمثل بالعلاقات ، المعرفة، القيادة ، الاتصالات ، الثقافة والقيم ، المهارات ، أنشطة المنظمة والتي ومن خلالها يمكن للمنظمة التعرف على نقاط قوتها وضعفها ،وكذلك الفرص والتهديدات المصاحبة لهذه الأبعاد لغرض تطوير خطة العمل وذلك لأغراض :

أ- تحسين الكفاءة والفاعلية للأنشطة المتداولة من خلال هدف الاستثمار في أي مكان تحتاجة بشكل واسع .

ب- بناء محتويات القيمة التي توفر الخيارات والمرونة الضرورية لدعم المستقبل

ج- تسهيلات الاتصالات الداخلية للقيم ، الاهداف، المشاكل ، الفرص ، المخاطرة، حالات عدم التأكد

د_ امكانية تصنيف المشاكل وتعريف النشاط لعناصر العلاقات الحاسمة ومؤشرات الاداء الرئيسة .

11 - دراسة (GAO, 2002) The Key Principles to Strategic Workforce Planning

المبادئ الأساسية لتخطيط قوة العمل الاستراتيجية

هذه الدراسة هي جزء من سلسلة دراسات إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي نتيجة لمرحلة التحول التي تمر بها المنظمات الفدرالية، لمواجهة حجم التحديات التي تواجهها هذه المنظمات مما يتطلب توفير الفرص لتحسين مستوى الأداء لهذه المنظمات وإيصاله الى مستوى الأداء العالي الذي يقود الى تفوقها ،وكذلك لتحديد المسؤولية وتحديد موقع المنظمة في المستقبل وعبر تخطيط قوة العمل الاستراتيجية، بوصف إن الأشخاص هم قلب عملية التحول .وأما هدف الدراسة فهو معرفة الاحتياجات من قوة العمل الاستراتيجية، وكذلك أختبار مستقبل المنظمة وبيئتها والقضايا الأخرى التي تؤثر في قدرتها للحصول على أهدافها الاستراتيجية، وكذلك تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها من قوة عملها المستقبلية، واختيار وتنفيذ ستراتيجيات رأس المال البشري التي تستهدف معرفة الفجوات في الكفاءات والمهارات، ومن ثم تقييم نجاح ستراتيجيات رأس المال البشري .لقد استنتجت الدراسة أن هنالك مجموعة من المبادئ الواجب اعتمادها في تخطيط قوة العمل الاستراتيجية، وهي أسهام الأدارة العليا و الموظفين وأصحاب المصالح الآخرين ، تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة لإنجاز الاهداف المستقبلية ،تطوير الاستراتيجيات المترابطة لمعرفة الفجوات بالمهارات والكفاءات الحاسمة وموقف رأس المال البشري .

،بناء القدرات التي تحتاجها المنظمة لمعرفة الادارة والتعليم والمتطلبات الأخرى لدعم ستراتيجيات قوة العمل ، مراقبة وتقييم مستوى تقدم المنظمة في أهداف رأس مالها البشري ومدى أسهامها في النتائج التي تم تحقيقها

12- دراسة منظمة خدمات بحوث (CFO,s) مع استشاري الموارد البشرية لمنظمة
respective(,2003) human capital Management, The COF,s (Mercer)
إدارة رأس المال البشري من منظور مدراء المالية: دراسة استطلاعية

أشارت الدراسة التي شملت (180) مديرا ماليا في (11) منظمة خدمات بحوث ودراسات تم استطلاع آرائهم ،الى أن المنظمات تصرف ما نسبته (36%) كنفقات استثمارية في العاملين ولقد تحققت هذه الدراسة من معرفة التغيير في الدور الذي يؤديه مدير المالية في إدارة رأس المال البشري بوصفه مصدر لقيمة المنظمة، ولغرض أيجاد الفرص لتحسين اتخاذ القرارات المتعلق بأهم مجوداتها .وأما الهدف من الدراسة فتمثل بالتوجه الى تغيير النظرة الى نفقات ألاستثمار في رأس المال البشري، بوصفها نفقات استثمارية لزيادة قيمة المنظمة، ودعم الادارة المالية لمقاييس الموارد البشرية، وتقييم العائد على الاستثمار في راس المال البشري، وجعل ذلك متمركزا في قرارات المنظمة . ولقد أستنتجت الدراسة الى أن رأس المال البشري هو مصدر لقيمة المنظمة ، مما يتطلب زيادة اهتمام مديري المالية به نتيجة لحجم الأنفاق أعلاه، فضلا في النظرة المتوازنة لوظيفة الموارد البشرية بوصفها شريك ستراتيجي بالقرارات المالية المتعلقة بقوة العمل الرئيسة في بناء قدرات القيادة، وتحقيق الزيادة في إنتاجيتها عبر الأستثمار في رأس المال البشري .

١٣_ دراسة (Vey and Cantrell: 2004)
لأداء العالي من خلال تطوير رأس المال البشري : دراسة استطلاعية.

وهي دراسة استطلاعية أجريت على (50) شركة لصناعة الأدوية الكيماوية لغرض إظهار دور عمليات الجذب والاستقطاب لقوة العمل الفاعلة والمؤثرة، والمحافظة عليها وتطويرها لمستوى إنتاجيتها في تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال مستوى الأداء العالي الذي ستحققه هذه القوة الفاعلة . أما الهدف منها فهو تبيان ماهية المجالات

التي يمكن أن تعتمدها المنظمات في تطوير رأس مالها البشري لكي تصل الى مستوى الاداء العالي وتحقيق نمو كبير في عوائدها المالية.

وتوصلت الدراسة الى ان تطوير رأس المال البشري يؤدي الى مستوى أداء عالٍ وتحقيق نمو كبير في العوائد المالية وبحيث يتم التطوير في المجالات الآتيه :

أ-القيادة وتوجهها : حيث أثبتت الدراسة الى انّ الارتباط القوى بين هذا البعد والأداء العالي هو من خلال قدرتها في إنجاز التغيير الذي تحتاجه المنظمة وتركيزها على التحسين المستمر ،ودراستها الأخطار التي تواجهها المنظمة وتشجيع وتمكين العاملين على الادارة بفاعلية .

ب- ثقافة العمل/ البيئة: من حيث قيمة العمل وارتباطها ،أو تكيفها مع القيم الشخصية للعاملين، معاملة العاملين بأحترام ،تعاون العاملين، التعليم الموجه ،فرص التحسين،القيمة الموجودة نتيجة لتنوع مهارات العاملين،التقدم المستند الى الأداء ، تطوير العاملين من خلال التدريب.

ج- الموازنة بين الحياة اليومية ومتطلبات العمل : موقع العمل ، البيئة التي تدعم هذه الموازنة ، الأوقات المرنة للعمل ، جو المرح والفكاهة في العمل .

د- تبادل المعلومات والتعاون مع الأكاديميين والكليات : دعم التعاون مع الأكاديميين لمواجهة التحديات الفكرية.

في مجال التقدم ، التحديات الفكرية في الإنجاز المهني ، فرص التبادل العلمي مع الكليات.

هـ -التعويضات والعوائد :متضمنة رعاية الأطفال ، خطط التقاعد ، الرواتب العادلة، العوائد الصحية والمشاركة بالأرباح .

14 – دراسة معهد, Accenture; 2004 Accenture Form to Development Human Capital, Evaluate, Measurement, the Guide to Human Capital Investment To Achieve High Performance

إطار معهد(Accenture) لتطوير رأس المال البشري ، التقييم ، القياس ، الدليل في أستثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء العالي : دراسة تطبيقية .

أن الغـرض من الدراسة تمثل بتقديم إطـار لمساعدة المنظمات لتقييم العـوائد التي تحصل عليها عبر أستثمارهـا في رأس المال البشري حيث أن هذا الإطار يمكنها من

أ_التعرف على نقاط القوة والضعف في الأنشطة الرئيسة لراس المال البشري

ب- مقارنة الأداء العالي للمنظمة مع المنظمات المماثلة

ج- معرفة أثر التغييرات في الأداء من خلال الاستثمارفي رأس المال البشري

د- مساعدة أدارة المنظمة على تقييم قابليتها في القدرة على تحقيق النتائج ذات الأسبقية من خلال هذه الاستثمارات .

وأما الهدف من الدراسة فقد تمثل بتمكين المنظمات من التحليل الصلد لاستثمارات رأس المال البشري ،وبما يؤدى الى أيجاد ربط تطبيقي بين الاستثمارات ونتائج الاعمال التي تم الحصول عليها من هذه الاستثمارات . لقد أستنتجت الدراسة إمكانية تطبيق إطار معهد(Accenture) الذي يتضمن الأبعاد الآتية: نتائج الاعمال ،قيادة الأداء العالي ، قابليات رأس المال البشري ، أنشطة رأس المال البشري ، وأن أستخدامه من قبل المنظمات يعطى قدرة تحليلية صلدة في أستثمارات رأس المال البشري ،وبما يمكن أستخدامه، كأداة لتقييم الأداء لراس المال البشري و كذلك تنسيق الموارد البشرية وستراتيجية التعليم مع ستراتيجية الاعمال، وجعل أستثمارات راس المال البشري تقود الى إظهار القيمة الحقيقية للمنظمات ،وجعلها تتحرك الى مستوى الأداء العالي .

15- دراسة (Chin and Lin, 2004) The Role of Human Capital Cost.

دور كلفة راس المال البشري

الغرض منها إظهار أنواع الاستثمارات التي يمكن أن تعتمدها المنظمة للحصول على رأس المال البشري .وأما الهدف منها هو إظهار تغير النظرة الى النفقات المالية من وصفها كلفة، الى النظرة اليها كأستثمار ودور هذا الاستثمار في تحويله الى رأس مال بشري يتميز بالقيمة والتفرد اللذين يؤديان الى تحقيق ميزة للمنظمة لايمكن ان تكون لدى مثيلاتها من المنظمات الأخرى .

ولقد أستنتجت الدراسة الى أن راس المال البشري هو موجود ستراتيجي له دور عالٍ في تحقيق اداء ستراتيجي للمنظمات يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، كما أفادت أيضا الى أن قدرة المنظمة للأستثمار فيه من مصادرها الداخلية وتدريبها وتطويرها وان كلفة الحصول عليه من الداخل عبر فقرات الاستثمار هي اقل من الحصول عليه من الخارج، كما أكدت الدراسة على إمكانية تقسيم نفقات الاستثمار الى أربعة أجزاء بحسب مستوى التفرد والقيمة التي يحملها العاملون ونوع النفقات التي تنفق عليه لتحويله الى رأس مال بشري ،أذ تميز المربع الاول بالقيمة العالية والتفرد العالي وان الاستثمار يكون كتطور داخلي

وان فقرات الاستثمار هو التعليم في منتصف مرحلة التطوير وان الكلف النهائية التي عدّت استثماره هي كلف الإحلال ،أما العاملون في المربع الثاني فيكونوا ذا قيمة عالية وتفردمنخفض، وان الاستثمار فيهم لاغراض التطوير يكون في التعليم ، في حين المربع الثالث يكون ذا قيمة منخفضة وتفرد عال"، والمربع الرابع يكون ذا تفرد منخفض وقيمة منخفضة، وان جميع النفقات التي تصرف عليهم تعد نفقات وليس أستثماراً.

16 - دراسة معهد, Accenture, 2004

Accenture Form to Development Human Capital, Evaluate, easurement, the Giude to Human Capital Investement to Achieve High Performance

إطار معهد(Accenture) لتطوير رأس المال البشري ، التقييم ، القياس ، الدليل في أستثمارات رأس المال البشري لتحقيق الأداء العالي : دراسة تطبيقية.

تمثل الغرض من الدراسة بتقديم إطار لمساعدة المنظمات لتقييم العوائد التي تحصل عليها عبر أستثمارها في رأس المال البشري إذ إن هذا الإطار يمكنها من :

أ- التعرف على نقاط القوة والضعف في الأنشطة الرئيسة لرأس المال البشري.

ب- مقارنة الأداء الحالي للمنظمة مع المنظمات المماثلة.

ج- معرفة أثر التغييرات في الأداء من خلال الاستثمار في رأس المال البشري.

د- مساعدة أدارة المنظمة على تقييم قابليتها في القدرة على تحقيق النتائج ذات الأسبقية من خلال هذه الاستثمارات .

ويمثل الهدف من الدراسة بتمكين المنظمات من التحليل الصلد لاستثمارات رأس المال البشري وبما يؤدى الى أيجاد ربط تطبيقي بين الاستثمارات ونتائج الاعمال التي تم الحصول عليها من هذه الاستثمارات . لقد أستنتجت الدراسة إمكانية تطبيق إطار معهد(Accenture) الذي يتضمن الأبعاد الآتية: نتائج الاعمال ، قيادة الأداء العالي ، قابليات رأس المال البشري ، أنشطة رأس المال البشري وأن أستخدامه من قبل المنظمات يعطى قدرة تحليلية صلدة في أستثمارات رأس المال البشري ،وبما يمكن أستخدامه، كأداة لتقييم الأداء لراس المال البشري و كذلك تنسيق الموارد البشرية وستراتيجية التعليم مع ستراتيجية الاعمال، وجعل أستثمارات راس المال البشري تقود الى إظهار القيمة الحقيقية للمنظمات ،وجعلها تتحرك الى مستوى الأداء العالي .

17- دراسة (Rastogi 2004) أدارة المعرفة ورأس المال البشري ، الحقيقة الفعالة للتنافس بين المنظمات.

دراسة نظرية توضح بأن رأس المال البشري وأدارة المعرفة موضوعان متكاملان متفاعلان للمنافسة الحقيقية لمنظمات الاعمال المعاصرة والتي تعتمد بصورة رئيسة على قدرات الفرد الذهنية مجتمعة من خلال التعليم والتدريب ونشر المعلومات بين الافراد، وهذا لايتحقق الا بوجود الثقة وتماسك الجماعة وقد توصلت الدراسة الى ضرورة التركيز على نشر المعرفة بين الافراد والجماعات ، وكذلك تبنيى الافراد المبدعين وتشجيعهم.

18- دراسة الياسري (2007) العلاقة بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية وأثرها على الاداء الاستراتيجي، دراسة تطبيقية.

سعت هذه الدراسة الى بيان العلاقة بين ادارة المعرفة والمعرفة الجوهرية واثرها في الامد الطويل على الاداء الاستراتيجي عبر استخدام المدخل السلوكي بأعتبار ان تلك المتغيّرات هي فعل انساني وان المهارات والقدرات هي سلوك لموارد المنظمة البشرية والمعبر عنها بالقدرات الابداعية. ونظراً لطبيعة العلاقة بين المتغيّرات السابقة فأن الدراسة قد هدفت الى أهداف نظرية تمثلت بأعداد اطار فكري خاص بأدارة المعرفة والمقدرة الجوهرية، وكذلك التمييز بين المصادر والقدرات الجوهرية وصولا الى القدرة الاستراتيجية التي تقودالى الاداء االاستراتيجي كما كان للدراسة أهداف تمثلت توضيح طبيعة العلاقة ونوع التأثير بين ادارة المعرفة والمقدرة الجوهرية والاداء الاستراتيجي في المنظمات عينة الدراسة، مع تحديد المضامين النظرية لمضامين المعرفة والقدرات الجوهرية في عمال المنظمات عينة الدراسة نحو تحقيق اداء ستراتيجي .

وعبر تخطيط قوة العمل الاستراتيجية، بوصف إن الأشخاص هم قلب عملية التحول . وأما هدف الدراسة فهو معرفة الاحتياجات من قوة العمل الاستراتيجية، وكذلك أختبار مستقبل المنظمة وبيئتها والقضايا الأخرى التي تؤثر في قدرتها للحصول على أهدافها

الاستراتيجية، وكذلك تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها من قوة عملها المستقبلية، واختيار وتنفيذ ستراتيجيات رأس المال البشري التي تستهدف معرفة الفجوات في الكفاءات والمهارات، ومن ثم تقييم نجاح ستراتيجيات رأس المال البشري .لقد استنتجت الدراسة الى ان هنالك مجموعة من المبادئ الواجب اعتمادها في تخطيط قوة العمل الاستراتيجية، وهي :

أسهام الأدارة العليا و الموظفين وأصحاب المصالح الآخرين ، تحديد المهارات والكفاءات التي تحتاجها المنظمة لإنجاز الاهداف المستقبلية ،تطوير الاستراتيجيات المترابطة لمعرفة الفجوات بالمهارات والكفاءات الحاسمة وموقف رأس المال البشري ،بناء القدرات التي تحتاجها المنظمة لمعرفة الادارة والتعليم والمتطلبات الأخرى لدعم ستراتيجيات قوة العمل ، مراقبة وتقييم مستوى تقدم المنظمة في أهداف رأس مالها البشري ومدى أسهامها في النتائج التي تم تحقيقها .

The Guide To Efforts Evaluateing for Strategic 2006Training And-19 Development to Federal Organization

الدليل لتقييم جهود تدريب وتطوير رأس المال البشري الاستراتيجي للمنظمات الفدرالية

الغرض من الدراسة هو إظهار دور برامج التدريب والتطوير التي تعتمدها المنظمات الحكومية في تحسين مستوى أدائها ، والمواهب والكفاءات الاستراتيجية التي تحتاجها. أما الهدف من هذه الدراسة، فهو توفير صيغة عمل لقادة المنظمات لغرض تطوير مهارات وكفاءات رأس مالها البشري الاستراتيجي أعتمادا على النظرة التي عدتّ ان الأفراد هم أهم موجودات المنظمة، وان الاستثمار فيهم عبر برامج التعليم والتطوير يؤدى الى تحسين قيمتهم، وقيمة المنظمة، وقيمة المخرجات التي يحصل عليها زبائنها إذ أظهرت الدراسة إن هنالك مجموعة من المبادئ الواجب اعتمادها للغرض أعلاه تمثلت، بتخطيط، التحليل من البداية الى النهاية، تصميم التطوير، التنفيذ، التقييم وقد تضمنت هذه المبادئ مجموعة من الأسئلة الرئيسة ذات العلاقة بعملية التدريب والتطوير لرأس المال البشري للمنظمة . وأستنتجت الدراسة ان عملية التدريب والتطوير

هي جزء مكمل لبيئة التعلم التي تؤدى الى تحسين قابلية المنظمات الحكومية في عملية الجذب والمحافظة على العاملين ذوى المهارات والكفاءات ،التي تحتاجها لتحقيق النتائج التي ترغب بالحصول عليها ،كما أن البرامج التي يمكن اعتمادها لهذا الغرض تكون في: التنسيق الاستراتيجي ، القيادة وإدارة المعرفة ، ثقافة الأداء الموجهة نحو النتائج .

20 – دراسه Dol 2004 معايير نجاح رأس المال البشري: دراسة تطبيقية

الغرض من الدراسة تطبيق خطة لتخطيط راس المال البشري الاستراتيجي تضمنت تقييم قوة العمل الحالية ، تقييم قوة العمل المستقبلية التي تحتاجها، تحديد الفجوات في قوة العمل الحالية والمستقبلية ، تطوير الاستراتيجيات لفهم هذه الفجوات واتخاذ الخطوات المناسبة لغلقها . أما الهدف من هذه الدراسة فهو الحصول على الأشخاص المناسبين ذوى المواهب الملائمة في الوقت المناسب ،ووضعهم في المكان المناسب،الأمرالذي يقود الى تحقيق مستوى الأداء العالي الذي تنشده المنظمة عبر اعتماد الأبعاد الآتية في خطتها والتي تمثلت بـ التنسيق الاستراتيجي، تخطيط قوة العمل ونشرها، القيادة وإدارة المعرفة ، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج ، الموهبة، المسؤولية ومن خلال أعتماد مجموعة من المبادرات لتنفيذ الأبعاد أعلاه وتقييم تنفيذها من خلال مجموعة من المقاييس المرتبطة مع كل بعد من أبعاد الدراسة .

21_دراسة (منظمةDOE, 2004) The Strategic Human Capital Management. أدارة رأس المال البشري الاستراتيجي .

تحدد الغرض منها إظهار ان إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي لدى هذه المنظمة يتم من خلال مدخل ستراتيجية القيادة ، لتعظيم القدرات والالتزام بموجوداتها الرئيسة المتمثلة بالعاملين، حيث أن القيادة المستقبلية وإعادة الحلول للمشاكل ، هما مهمتان أساسيتان لإنجاز رسالة المنظمة ، وكذلك لتوضيح الحلول الملائمة لرأس المال البشري والأبعاد التي من خلالها يتم اتخاذ الخطوات المناسبة لضمان تكيف الموارد البشرية

الاستراتيجية في إنجاز الرسالة بشكل أكثر فاعلية وكفاءة، وعبر مجموعة من ستراتيجيات استقطاب وأستخدام ،تحفيز، تطوير، والأحتفاظ بالكفاءات ،وتنوع الاهداف والأغراض بشكل فاعل، لضمان إنجاز حصول المنظمة على الأفراد المناسبين ووضعهم في المكان المناسب، وفي الوقت المناسب لغرض تميز الاقتصاد الوطني بكفاءته وفاعليته وتحقيق أمن العمالة للبلاد ولتنمية العلوم والتكنولوجيا والإبداع لدعم أنجازهذه الرسالة، وضمان بيئة خالية من ألاسلحة النووية .ولقد أستنتجت الدراسة إمكانية تطبيق خطة إدارة رأس المال البشري الاستراتيجي من خلال أعتماد معايير رأس المال البشري للنجاح المعدة من قبل منظمة أدارة الاشخاص (OPM) والمتمثلة بالآتي:

أ- التنسيق الاستراتيجي : لتأسيس تطبيقات نظامية لإدارة رأس المال البشري، والتي تتكيف مع الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وتوحيد إدارة وتخطيط راس المال البشري مع برنامج التخطيط وأنشطة الموازنة والتقييم

ب- تخطيط قوة العمل ونشرها: لضمان أستقطاب والمحافظة على قوة العمل وقرارات نشرها عبر المنظمة بالاستناد الى أحتياجات رسالتها ،وزبائن المنظمة

ج- القيادة والتنوع : لضمان أن خطة عناصر المنظمة هي لاستمرار القيادة التي تقود التغيير بفاعليه وبسلوك أخلاقي في إدارة التنوع في المنظمة

د- ادارة المعرفه : لتطوير وتنمية استخدام برامج أدارةالمعرفة والتكنولوجية في المشاركة في تحويل المعرفة التي تدرس التدريب والتطوير الذي تحتاجه قوة العمل

هـ - ثقافة الأداء: لضمان الربط المباشر بين توقعات أداء العاملين وتميز الأنظمة والتعرف على الأداء الضعيف والحاجه للتطوير

و- الموهبة : لتوفير أدوات تحليل لقوة العمل ودليل لعناصر المنظمة لكي تستخدم المعرفة والمهن بأتجاه تحقيق رسالة المنظمة الحاسمة والكفاءات المطلوبة .

22-دراسة (2005 . urlick)The Excellence Wheel ,،

عجلة التفوق: دراسة أستطلاعية

استندت هذه الدراسة الى المعلومات التي حصلت عليها الباحثه من المقابلات التي اجراها مع الاشخاص والمنظمات المتفوقه لمعرفة طبيعة العوامل او العناصر التي تقود الى تفوقهم في مجال تخصصهم .و اما الهدف من الدراسة فهو أيجاد أنموذج يمكن أعتماده من قبل العاملين والمنظمات لغرض تحقيق التفوق في مجال أعمالهم التي يسعون لأنجازها ، ولقد ابتدأت هذه الدراسة بطرح السؤالين المهمين وهما : مالذي يجعلني اصبح كبيرا فيما انجزه او أؤديه؟ ماالذي يسمح لي أن اكون بمستوى عال من التفوق ؟

ولقداجابت الدراسه عن هذين السؤالين عبر الاستنتاجات التي توصلت اليها، والتي اشارت فيه الى وجود سبعة عناصر مترابطة مع بعضها البعض يمكن تصويرها على شكل عجلة سميت بعجلة التفوق ،بحيث يقود العمل بهذه العناصر بشكل متتابع الى تحقيق تفوق أداء العاملين والمنظمات، وهذه الخطوات هي :

أ- الألتزام : وهو الذي يقود المسعى الى التفوق من خلال الألتزام الذاتي لعمل افضل مايمكن وأستمرار الكفاح لعمل التحسينات الشخصية والمساهمات الجدية

ب- الايمان أو الثقة الذاتية : أن التفوق يقاد من خلال الثقة الذاتية بالقدرات الجوهرية التي أمتلكها لتحقيق الاهداف

ج- التركيز العالي : أن التركيز هو مهارة فكرية يكون مصاحباً لتفوق الاداء، وهو الذي يشير الى القابلية التي من خلالها يمكن انجاز العمل

د- التصور الأيجابي : هو خلق احاسيس جيدة حول الذات والطاقات التي يمتلكها الأفراد وهو عامل مفيد لقيادة الايمان ، التركيز والأداء

هـ - الأستعداد الفكري : وهوأيضا مهارة فكرية تقود الى الحالة الموجبة التي من خلالها يتم الوصول الى التعلم والأداء العالي

و- السيطرة على حالات القلق : وهو القدرة التي يتمتع بها الفرد أو/ والمنظمة معا لصيانة أو الاستعداد الموجب والتركيز المؤثر عندما تواجه المشاكل

ز- التقييم البناء : ان التفوق يحتاج الى تطوير الأنشطة المؤثرة للتقييم الشخصي والعمل من خلال الدروس التي يتم الحصول عليها من هذا التقييم.

23- دراسة العنزي: 2006

مضمون نظرية رأسِ المال البشري ومبادئها في ضوء أدراكات القيمة الاقتصاديه نظرة فلسفية . الغرض منها أظهار أنه بأمكان المنظمات أن تحقق الميزة التنافسية عندما تكون موجوداتها غير المرئية نادرة وذات قيمة

وصعبة التقليد وصعوبة انتقالها . اما الهدف من الدراسة فهو أطلاع المهتمين والمتخصصين على الاطار الفلسفي لنظرية رأس المال البشري والعناصر الاساسية التي من خلالها يتم أدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه . ولقد أستنتجت الدراسة الى أمكانية تكييف الجهود البحثية لكي تبنى على ضوئها قاعدة رصينة يمكن من خلالها تقييم طاقات الافراد ووضعها لتكون متكاملة في أطار فكرة رأس المال البشري الاستراتيجي وربط أدارته مع أداء الافراد العاملين في المنظمة.

24-دراسة الزيدي (2007) العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات المصرفية: دراسة تحليلية

الغرض من الدراسة هو بيان أظهار دور المورد البشري الذي أصبح يمثل عاملا حاسما من خلال تميّزه مما سيقود الى تفرد او تميّز المنظمة عن سواها،وكذلك أظهار دور القيادة التحويلية بأستخدام ذا المورد وسلوكياته في تحقيق التفوق للمنظمات موضوعة البحث. وقد تركز هدف الدراسة على معرفة طبيعة وسلوكيات المواطنة التنظيمية من حيث أساسياتها وأبعادها التي تمت دراستها لغرض التوصل الى أهم العوامل الدافعة والاساليب الملائمة في بناء هذه السلوكيات وادارتها ، وكذلك دراسة أثر كل من سلوكيات المواطنة التنظيمية والقيادة التحولية في التفوق التنظيمي.

المحور الثاني : مناقشة الجهود المعرفية

ولقد توصلت الدراسة الى الدور المهم لسلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية في تحقيق التفوق التنظيمي للمصارف موضوعة البحث ، وأن هنالك أساليب عدة تستطيع المنظمة الاعتماد عليها لتعزيز وتشجيع وأنتزاع سلوك المواطنة من العاملين وعبر انتهاج الادارة لسلوك القيادة التحويلية وتزويد العاملين بوظائف ذات أهمية ودلالة ومعنى لهم وتنطوي على مستوى التحدي..

أ_السيطرة على حالات القلق : وهو القدرة التي يتمتع بها الفرد أو/والمنظمة معا لصيانة أو الاستعداد الموجب والتركيز المؤثر عندما تواجه المشاكل

ب_ التقييم البناء : ان التفوق يحتاج الى تطوير الأنشطة المؤثرة للتقييم الشخصي والعمل من خلال الدروس التي تم الحصول عليها من هذا استعرض جدول(1)

جدول رقم (1)

المراحل الزمنية للجهود المعرفية بحسب المجالات والموضوعات الرئيسية

المرحلة الزمنية / المجال العلمي	تسعينيات القرن المنصرم	عام 2000	بداية الالفيه الثالثه	الأجمالي	النسبة المئوية
رأس المال البشري الاستراتيجي	----	1	11	12	%42.7
التفوق	--------	2	3	5	%18
أكثر من مجال	3	-----	4	7	%25
رأس المال البشري	-----	1	3	4	%14.3
الأجمالي	3	4	21	28	%100
النسبة	%10.7	%14.3	%75	%100	---

ج- أن الجهود المعرفية السابقة التي تناولت أكثر من مجال في العلاقة بين متغيّرات الدراسة قد بلغت نسبتها (25%) ،مما يؤكد أهمية الموضوع للمنظمات في الوقت الحاضر نتيجة للتأثيرات الكبيرة التي افرزتها ظاهرة العولمة والتطورات التكنولوجية المتسارعة على منظمات الاعمال بشكل عام والمنظمات المعرفية بشكل خاص وتوجهها الى التعامل مع هذه التطورات بشكل أكثر واقعية، وبما يؤمن تحقيق الاهداف التي تسعى لتحقيقها.

2. طبيعة الجهود المعرفية

تنوعت الجهود المعرفية بين دراسات نظرية وأستطلاعية وتطبيقية وقد أظهر الجدول (2) تلك الطبيعة ويتضح من نتائج الجدول ان الدراسات النظرية تمثل النسبة الاكبر اذ بلغت مانسبته(39.2%) من اجمالي الدراسات مقابل (28.8%) فقط للدراسات الاستطلاعية. مما يشير من ذلك الحاجة لاجراء المزيد من الدراسات الاستطلاعية لسبر اغوار هذه الموضوعات المعاصرة، واستكشاف فوائدها، وسبل تطبيقها في المنظمات العراقية لاسيما في الظرف الراهن الذي يمر به العراق والتعطيل الواضح لدور المواهب والكفاءات العاملة في تلك المنظمات سواء العامة أو الخاصة نتيجة قلة أهتمام المنظمات في الجانب المعرفي .

جـــدول (2) طبيعة الجهود المعرفية حسب المجالات الرئيسية

طبيعة الجهود / الموضوعات	نظري	أستطلاعي	تطبيقي	المجموع	النسبة
رأس المـــال البشـــري الاستراتيجي	8	2	2	12	%42.8
التفوق	1	1	2	4	%14.2
رأس المال االبشري	1	1	2	4	%14.2
أكثر من مجال	1	4	3	8	%28.8
المجموع	11	8	9	28	%100
النسبة	%39.2	%28.8	%32	%100	

3-مناهج الجهود المعرفية أعتمدت الجهود المعرفية مناهج بحث متعددة في تناولها لمواضيع تلك الدراسات، وكما هو موضح بالجدول (9)، نخلص من الجدول من رجوعها للجدول (3) أنه يمكن أعتماد المناهج الوارد ذكرها أعلاه في الدراسات وبالرجوع والتعويل عليها على الرغم من تباين نسبها، وذلك لأن كل دراسة لها طبيعة وتوجه تسعى لتحقيقه .

جـــدول (9) مناهج الجهود المعرفية السابقة

المنهج / أعتماده	وصفي مكتبي	تحليل محتوى	وصفي تحليلي	مسحي	دراسة حالة	المجموع
عدد مرات الاعتماد	3	4	4	8	9	28
النسبة	%11	%14.2	%14.2	%28.5	%32.1	%100

4_حدود الجهود المعرفية تركزت حدود الجهود المعرفية السابقة الواردة أعلاه عند أتجاهين فقط ، وكما موضح بالجدول (10)، ذ يتضح منه ن الدراسات التي تحددت بمجال واحد أخذت النسبة الاكبر، إذ بلغت (71.4%) مقابل (28.6%) للدراسات التي تحددت بمجالين ، ويقصد بالمجال الواحد هنا سواء كان وحدة واحدة أوبين المتغيرات المكونة للمجال . ونرى ان هنالك نقصا واضحا للدراسات التي جمعت بين اكثر من مجال من مجالات الدراسة الحالية ،مما يتطلب المزيد من الدراسات التي تجمع بين متغيرين أو اكثر من متغيرات الدراسة الحالية.

جـــدول (10) حدود مجالات الجهود المعرفية

الحدود / العدد والنسبة	جهود تحددت بمجال واحد	جهود تحددت بمجالين	العدد والنسبة المئوية
العدد	20	8	28
النسبة المئوية	%71.4	%28.6	%100

5- عينات الجهود المعرفة وحجمها تركزت العينة المكانية للجهود المعرفية السابقة وحجمها كما هو موضح بالجدول (11)، إذ يتضح (5) أن الدراسات التي شملت المنظمات كانت هي الاكبر من حيث العينة المكانية إذ بلغت(20) وسبب ذلك يعود للدراسات النظرية التي شملتها، اما من حيث حجم العينة البشرية فكانت المنظمات هي الأكبر وبنسبة (71.5%) نتيجة للدراسات التطبيقيه والاستطلاعية ، يتضح من العرض التحليلي للدراسات السابقة النظرة التقويمية الآتية التي تفيد أن :

1- الدور البارز والمهم للموجودات غير الملموسة أو غير المرئية في انجاز الانشطة التنظيمية التي تعمل ضمن البيئة التنافسية، وصولا الى التفوق المنظمي.

2- اتفاق الباحثين الذين تناولوا موضوع راس المال البشري ومكوناته ورأس المال البشري الاستراتيجي وابعاده ،على تحقيقه الاداء العالي للمنظمات اوالاداء الذي يقود الى التفوق.

3- الدور الواضح للتحديات التي واجهت المنظمات في تكوين المداخل الفكرية الاستراتيجية التي تتعامل بشكل فاعل وكفوء مع هذه التحديات.

4- أهداف الدراسات السابقة تنوعت بين ابراز أهمية متغير معين، أو بيان علاقة ارتباطية او التأثيريه بين متغيرين.

5- الدراسات التي تناولت راس المال البشري الاستراتيجي ودوره في تحقيق الاهداف الاستراتيجة للمنظمة وصولا الى التفوق كانت قليلة، وسبب ذلك يعود الى النظرة الحديثة لأهمية هذا الموجود الاستراتيجي غير الملموس

جدول (11) عينات الجهود المعرفية

العينه المكانية	عدد الدراسات	حجم العينة البشرية	النسبه الى مجموع العينات البشرية
شركات	5	230	%17.8
جامعات	3	200	%10.7
منظمات	20	352	%71.5
المجموع	28	782	%100

المحور الثالث : أوجة الاستفادة من الجهود المعرفية السابقة

يتم على وفق هذا المحور الاجابة على التساؤل الثالث من خلال عرض أهم مجالات الاستفادة من الدراسات السابقة التى جرى استعراضها أعلاه ، وقد تمثلت بالآتي :

1- التعمق في المنظور الفكري لموضوع الدراسة من خلال الاستعانة بما ورد بالجهود المعرفية التي تم تناولها .

2- غالبية الدراسات السابقة لم تكن ذات ارتباط مباشر بموضوع الكتاب الحالي

3- تحديد الابعاد الاساسية لادارة رأس المال البشري الاستراتيجي التى اشارت اليها اغلب الدراسات بوصفها الحجر الاساس لتفوق المنظمات.

4 - اظهار اثر راس المال البشري الاستراتيجي في ستراتيجية المنظمات التي تسعى الى التفوق في عملها.

5- أجراء دراسة أستطلاعية مقارنة لاغراض الاستفادة من متغيرات الدراسة ووضعها في متناول المختصين والمهتمين بها لافتقار المكتبة العراقية والعربية وحتى الاجنبية الى مثل هذه الدراسات.

6- أن الجهود المعرفية السابقة لم تؤشر نسبة كبيرة في أعتماد منهج تحليل المحتوى والمنهج الوصفي التحليلي

7- اشارت الجهود المعرفية السابقة الى كثرة الدراسات التطبيقية والاستطلاعية وشكلت مانسبته (60.8%) من حجم تلك الجهود

8- أشارت الجهود المعرفية السابقة التي أعتمدت منهج تحليل المحتوى ، والمنهج الوصفي التحليلي الى أن الاطار النظري يتطلب أثارة مجموعة من التساؤلات والاجابة عنها على وفق هذين المدخلين

خاتمة

في ضوء هذ ا العرض فان المؤلفون توصلو الى جملة من المؤشرات من اهمها:

1 شهدت الالفية الثالثة بمطلعها ظهور مجموعة غير متناهية من التطورات في الفكر الاداري الاستراتيجي نتيجة لبروز ما يسمى بثورة تقنية المعلومات ، وظهور مصطلح أقتصاد المعرفة الذي ينظر لتفوق المنظمات ليس بكم ونوع الانتاجية فقط، بل بنوعية المعرفة التي يمتلكها عبر موجوداتها البشرية والمتمثلة برأس المال البشري الاسترتيجي . والادارة كعلم معاصر بفضل ذلك تغيّرت لغتها الى التركيز على القدرات العقلية، حيث يشكل صناع المعرفة رأس مال ستراتيجي ذي قيمة لاتأتي بعدها أية قيمة .

2- شيوع مصطلحات عدة مثل رأس المال الفكري ، رأس المال الزبائني، رأس المال الابداعي، رأس المال الاستراتيجي ، رأس المال المعرفي، أقتصاد المعرفة ، عصر المعلومات، رأس المال البشري الاستراتيجي، والتي بدورها جعلت مدارس الاعمال والجامعات المرموقة بالاقتصاد والادارة بتأسيس مراكز لقياس تأثير رأس المال البشري ومكوناته في عمل المنظمات ، وتحديد العناصر الحاسمة التى تصب في تحسين أدائها وتفوقها.

3- تتمحور المشكلة الخطيرة الى تواجه منظمات الاعمال خصوصا في الوقت الحاضر ، هو عدم وجود مدخل ستراتيجي ثابت يمكن من خلاله أن يحكم على رأس المال البشري وأدارته كونه مجالاً مهماً لديه القدرة على قيادة التغيير فيها من خلال التحولات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والتربوية التي تشهدها المجتمعات النامية والمتقدمة على حد سواء .

4- يعد رأس المال البشري الاستراتيجي دم الحياة للمنظمات ، والذي يستطيع الاستجابة الى الاحتياجات الفريدة ، والى تجهيز محتوى عملياتها ودعمها ، والذي يمكنها بالتالي من تحويل قوة العمل الحالية والمستقبلية الى قوة عمل عالية الاداء

وفاعلة في تحقيق رسالتها ، وذلك من خلال فهم وتمكين الموارد البشرية للادوار التي يلعبونها في أنجازها وادارة مواهبها بكفاءة.

5- يعد رأس المال البشري الاستراتيجي مكوناً جوهرياً متيناً لبناء المنظمات ، وهو مرحلة متطورة من مراحل التطور الفكري ، لذلك نجد حداثة التوجه اليه من قبل المنظمات . فهو يمثل النخبة المتميزة من الموارد البشرية التي تملك قدرة التفكير والتحليل والابداع والابتكار من خلال توظيف المعرفة والخبرة والمهارة والقدرة ذات القيمة العالية والتفرد العالي .

6- يمثل تشخيص المنظمات لموجوداتها الفكرية غير الملموسة الخطوة الاولى لبناء وتطوير رأس مالها البشري الاستراتيجي وادارته بشكل فاعل لكونه أهم موارد المنظمة التي تعمل على أضافة القيمة للمنظمة.وبالتالي فأنه سيعمل ضمن مجموعة من الابعاد تم التوصل اليها عبر مجموعة من النماذج التي تناولها قسم من الباحثين والمنظمات المتخصصة، وهذه الابعاد هي القيادة الاستراتيجية، تخطيط رأس المال البشري الاستراتيجي ، أمتلاك المواهب وتطويرها والاحتفاظ بها ، الثقافة التنظيمية الموجهة نحو النتائج .

7- إنّ القيادة الاستراتيجية هي من مكونات القيادة الابداعية ذات التأثير الكبير على كل حلقات المنظمة، إذ تمتلك القدرة على خلق التفاعل الانساني اللازم لتحقيق أهدافها . ويوجد شبه أتفاق بين الباحثين والمفكرين على أن هناك مجموعة من الادوار تمارسها تلك القيادة لتحقيق ذلك التأثير وخلق التفاعل أعلاه بكونها المسؤولة عن أدارة المنظمة وصياغة ستراتيجيتها وتنفيذها وتقويمها.

8- يعد التخطيط الاستراتيجي لرأس المال البشري في المنظمات من المجالات ذات الاهمية القصوى لعملها ، أذ يجب أعتماده من قبلها لمواجهة التحديات المعاصرة ، وذلك لما يوفره من أسس لتخصيص الموارد وتخطيط العمليات والمساعدة في الحصول على المواهب التي تحتاجها المنظمة.

9- تعيش المنظمات حاليا ما يسمى بحرب العقول ، إذ لابد لها من امتلاك أفضل العاملين ذوى القيمة والتفرد العاليين بما يقودها الى التفوق من خلال الاداء المتميز الذي تقدمه تلك العقول.ونتيجة لهذا الحرب وضرورة حصول المنظمات على المواهب وتطويرها والأحتفاظ بها، فلابد لها من وضع مجموعة من الاستراتيجيات لهذا الغرض والتي تقود الى تلبية الاحتياجات المالية والمادية لتلك المواهب.

10- لايعد وجود العاملين ذوي المعارف والمهارات والقدرات ذات القيمة والتفرد العالي كافياً ووافياً لنجاح المنظمات مالم تكن هناك ثقافة تنظيمية موجهة نحو النتائج ، وأن فاعلية هذه الثقافة تأتي من مقدرة المنظمة على تعليم اعضائها للقيم والمعتقدات، وعبر تفاعل مجموعة من العوامل التي تتمثل بالسمات الشخصية للعاملين والاخلاقيات السائدة في المنظمة ، وعبر مجموعة القوانين والاجراءات المعتمدة لهذا الغرض

11- يتسم مفهوم عناصر العلاقات التنظيمية في الفكر الاداري تناوله من قبل المنظمات وضرورة وجودها . لأغراض أعتماد أبعاد رأس المال البشري الاستراتيجي. إذ تعمل هذه العناصر ضمن ثلاثة مستويات داخل المنظمة بأعتماد مبدأين مركزيين هما :أن العاملين الذين يتم عدهم رأس مال بشري ستراتيجي هم موجودات يمكن تحسين قيمتهم عبر الاستثمار الامثل فيهم عندما تواجه المنظمة المخاطر في بيئتها . يجب تصميم جميع مداخل راس المال البشري الاستراتيجي وتنفيذها وتقييمها من خلال معيار قدرتها على مساعدة المنظمة لأنجاز رسالتها وتحقيق أهدافها .

12- يمثل مفهوم الاداء العالي دالة لما يقدمه العاملون وهو الاساس لتحقيق التفوق الذي تنشده المنظمات. وهذا التفوق بدوره كان ناتجاً طبيعياً لمفاهيم عدة سبقته أبتدأت بأدارة الجودة الشاملة وعمليات التحسين المستمر، وتحقيق الميزة التنافسية وتبين أن تحقيق التفوق التنظيمي يتم من خلال متغيّري أمثلية الاداء والتطوير الاستراتيجي ، ومن خلال تفوق أو تميز المعرفة التي يمتلكها العاملون فيها .

13- يتكون متغيّر أمثلية الاداء من مجموعة من المتغيّرات تعمل بعضهامع بعض لتحقيق تلك الامثلية التي تساهم في زيادة قدرات العاملين .كما يتكون التطوير الاستراتيجي من مجموعة من المتغيّرات تعمل بعضها مع بعض على تطوير القوى الكامنة لدى الموارد البشرية العاملة لدى المنظمة. وفي نهاية المطاف يتطلب تحقيق التفوق التنظيمي أن تكون المنظمة متعلمة ، والتي فيها يحاول العاملون تعلم أشياء جديدة تستخدم في تحسين جودة المنتج او الخدمة وهي التي تستند الى ثقافة تنظيمية يحظى التعليم والتطوير بأهمية قصوى .

المصادر

اولا: المصادر العربية

الكتـــــب

1- أبن منظور / جمال الدين محمد بن مكرم الانصاري (١٩٥٦) "لسان لعرب المحيط " أعداد يوسف الخياط- دار صادر للطباعة والنشر- بيروت.

2- ابن خلدون ، عبد الرحمن بن محمد (1981)" مقدمة أبن خلدون " دار القلم بيروت – لبنان الطبعة الرابعة .

3- باور، جوزيف (1997) " فن الادارة ، قراءات مختارة " ترجمة أسعد ابو عبدة، مراجعة محمد ياغي ، دار البشير للنشر والتوزيع ، عمان- الاردن

4- الجزراوي ن موسى ، محمدعلى ، أبراهيم (1995) " تحليل السلوك التنظيمي سيكولوجيا واداريا للعاملين والجمهور" ، الطبعة الاولى، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان .الاردن.

5- الهيتي ، خالد عبد الرحيم، (2003) " ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي." الطبعة الاولى ، عمان .

6- مخامرة ، محسن وآخرون ، (2000) " المفاهيم الادارية الحديثة " الطبعة الاولى ، مركز الكتب الاردني ، عمان .

7- ياسين، سعد غالب، (1998) ، " الادارة الاستراتيجية " دار اليازوي العلمية، عمان.

8- ماهر ، أحمد ،(2006) ، الادارة ، المهارات والمهام ، الطبعة الاولى ، الدار الجامعية للطباعة

9-- المنجد في اللغة والاعلام (1984) الطبعة (27) دار الشرق ، لبنان.

10- سالم، محمد ، (2005) "الادارة المعاصرة " مطبعة كلية التجارة – جامعة عين شمس – القاهرة

11- عبيد ، عاطف محمد ، (2000) " أدارة الافراد والاداء والاساليب العلمية " الطبعة الاولى ، مطبعة وكالة المطبوعات . الكويت .

12- عوض ، محمد أحمد (2000) ، "الادارة الاستراتيجية ، الاصول والاسس العلملية " الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع – القاهرة.

13- الصباغ، عماد عبد الوهاب ، (2000) "علم المعلومات" الطبعةى الاولى ، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع ، عمان – الاردن

14- القريوتي ، محمد قاسم ، (2000) " مبادىء الادارة ، النظريات والعمليات والوظائف" دار وائل للنشر والتوزيع – عمان الاردن .

15- الشماع، خليل محمد حسن ، (2000) ، نظرية المنظمة " دار الشروق للنشر والتوزيع – عمان

16- الشماع، خليل محمد حسن، (1992) ، " الادارة المالية " الطبعة الرابعة ، مطبعة الخلود – جامعة بغداد.

الاطاريح الجامعية

1-جلاب، أحسان دهش، (2004) " التوافق بين أستراتيجية التكيّف وممارسات القيادة الاستراتيجية وأثره في خدمة الزبون ، دراسة تحليلية لآراء مديري عينة من المصارف الاهلية . اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .

2- الجعدني، فيصل صالح ، (2002) العلاقة بين أستراتيجية الاعمال وستراتيجيات الموارد البشرية وتأثيرها في الاداء المنظمي " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد _ بغداد.

3-الزعبي، حسن عبد على ، (1999) " أثر نظام المعلومات في بناء وتطوير المزايا التنافسية وتحقيق عوامل التفوق التنافسي " دراسة تطبيقية في المصارف الاردنية المدرجة في سوق عمان المالي، أطروحة دكتوراه غير منشورة في فلسفة ادارة الاعمال ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

4- الزيدي ، ناظم جواد، (2006) ، العلاقة بين سلوك المواطنة التنظيمية والقيادة التحويلية وأثرهما في تفوق المنظمات المصرفية، دراسة تحليلية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في أدارة الاعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – بغداد.

5- الزيدى، ناظم جواد ، (2000) " ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغيير التنظيمي ، دراسة أستطلاعية لأراء المديرين في شركات التامين " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد _ جامعة بغداد .

6- الحسني ، باسل جودت ، (1988) " الاستثمار البشري وأثره في التنمية " اطروحة دكتوراه غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

7-الطيب، أحمد محمد (1999)، " أساليب السلوك القيادي لدى كبار موظفي الدولة في اليمن وعلاقتها بالصحة النفسية لمرؤوسيهم " دراسة ميدانية ، أطروحة دكتوراه فلسفة أدارة أعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد _ بغداد.

8- يوسف ،بسام عبد الرحمن ، (2005) " أثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الاداء المتميز " أطروحة دكتوراه فلسفة ادارة اعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل.

9- المشهدي ، أثير عبد الامير حسوني ، (2002) " نظام الحوافز وأثره في الاداء المصرفي " دراسة تطبيقية مقارنة لعينة من مصارف القطاع الحكومي " رسالة ماجستير غير منشورة – كلية الادارة والاقتصاد– جامعةالقادسية .

10- النوري ،عبد السلام على ، "(2005) " أثر أستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري" دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في بعض المصارف الخاصة " رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة كربلاء .

11- السالم ، زين العابدين ، " (2005) " تحليل مقومات ادارة المعرفة وعلاقتها بالابداع ، دراسة أستطلاعية " اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة اعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد – جامعة البصرة.

12- العبادى ، سناء عبد الرحيم (2005) ، تصميم نظام تقويم الاداء الاستراتيجي للجامعات بأعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة " أطروحة دكتوراه في فلسفة ادارة الاعمال غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية.

13-العنزي ، سعد على حمود ، (1985) ، الرضى الوظيفي والاداء . رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد – بغداد.

14- عباس ، سهيلة ، (2000) " أثر أستثمار رأس المال الفكري في الاداء المنظمي ، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، رسالة ماجستير غير منشورة كلية الادارة والاقتصاد – بغداد.

15-صالح ، أحمد على ، (2006) " بناء محافظ رأس المال الفكري من الانماط المعرفية وأختبار موائمتها الاستراتيجة الحاكمية في القطاع الصناعي المختلط " أطروحة دكتوراه فلسفة أدارة أعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد _ بغداد.

16- صالح، علي أحمد، (2001)، أنماط التفكير السستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظ على رأس المال الفكري" رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – بغداد

17- الركابي ، كاظم نزار عطية ، (1999) الادارة الاستراتيجية وأثرها في نجاح المنظمات العراقية ، دراسة ميدانية على عينة من مديري المنشآت العراقية ، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال غير منشورة _ كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية .

18- الراجح، جهينة عبد الوهاب ، (1998) ، " السلوك القيادى وعلاقته بادراك حالة عدم التاكد البيئي ، دراسة ميدانية في بعض الشركات الصناعية والخدمية " رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد .

19- التميمي، أياد فاضل ، (1996) " أثر تخطيط وتحقيق موارد المنظمة في الاداء مدخل أستراتيجي " دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط " اطروحة دكتوراه فسلفة ادارة أعمال غير منشورة ، كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية.

الدوريـــات العربية

1- الحمد، عبد اللطيف ، (2004)، المعرفة كضرورة للتنمية " مجلة العربي ، العدد (545).

2- حسين ، ليث عبدالله، (2006) ، " دور المورد البشري في بناء منظمة متعلمة مستجيبة". مجلة كلية الحدباء الجامعة ، الموصل ، العدد (13) .

3- الطائي ، على حسون ، (2006) ، " توليد وأنتشار المعرفة المعاصرة للقيادة الادارية العلاقة والاثر ، بحث تطبيقي ، مجلة العلوم الادارية والاقتصادية ، كلية الادارة والاقتصاد – بغداد، المجلد (12) العدد (42).

4-الطراونـه ، محمد ، (1996) ، "" أثر العوامل الداخلية الادارية والفتنية على ادارة الشركات الصناعية المعاصرة "" مجلة دراسات العلوم الادارية ، الاردن ، المجلد 23 ، العدد 44.

5- آل ياسين ، محمد محمد حسن ، (2001) " الاهداف الستراتيجية ، المفهوم والخصائص" مجلة الرشيد المصرفي، العدد ٣٤ .

6- ناجي سلطان، مظاهر الحضارة اليمنية القديمة. مجلة آفاق عربية ,العدد (2) (1978).

7- العنزي، سعد علي، نغم حسين نعمة،(2001) ، أثر رأس المال الفكري في اداء المنظمة، دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- بغداد -العدد (28) مجلد (8).

8- العنزي ، سعد علي ، الساعدي، مؤيد (2002) "أخلاقيات الادارة مدخل التكوين في منشآت الاعمال " المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (1) العدد (3) .بغداد

9- العنزي ، سعد علي، (2006) ، " فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري وأستثماره مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – بغداد المجلد (12) ، العدد (42).

10- العنزي ، سعد علي ،(2006) " مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء ادراكات القيمة الاقتصادية ، نظرة فلسفية " مجلة العلوم الاقتصادية والادارية ، كلية الادارة والاقتصاد – بغداد، العدد (41)

11- الفضلي، فضل صباح ، (1997) علاقات العمل مابين الرئيس وتابعيه والمتغيّرات الديموغرافية ، مجلة دراسات العلوم الادارية ، المجلد (37) العدد (1)

12- العنزي، سعد علي، الزبيدي، غني دحام ، (2006) ، "علاقة الالتزام المنظمي بمشاركة العاملين وأثرهما في تحقيق متطلبات الجودة للموارد البشرية ، مدخل نظري" مجلة كلية الادارة والاقتصاد –المستنصرية المجلد (28) العدد 61.

13- الشيخلي، فالح عبد الكريم، (2001) ، " تحديات الاستثمار في الوطن العربي" مجلة بغداد للعلوم الاقتصادية –بغداد، ، العدد (23)

شبكة المعلومات الدولية

1- الادارة والهندسة الصناعية، (2007) ، ثقافة المؤسسة " Available from http://www.File://E:\\organizationalculture.htm

2- النادي العربي للمعلومات (Hay, David)، (2006)، "ادارة المعرفة ودورها في ادارة المجتمع". Available at ; http:// www. Odtug.com.

3- تركماني عبدالله، (2005) ، مجتمع المعرفة وأبعاده في العالم العربي ." النادي العربي للمعلومات.

4- الجمري، منصور، (2001) ، عصر المعلومات يقود الانسانية الى عصر المعرفة، وفي عصر المعرفة جميعاً تلاميذ". النادي العربي للمعلومات Available from http://

ثانيا: المصادر الاجنبية Books

1-Alex Dess, G., (1997), " Stratregic Management " 2nd ,ed., Irwin McGraw-Hill book company Inn.

2-Allen, M. and Yen,J. (1979)" Introduction on Measruremnt Theory", D.C. Health Company,Boston U.S.A.

3-Anglo Kinick, and Brain ,K William, (2003), " Management A Practice Introducation ". Arizona State University , McGraw -Hill, NY.

4-Arnold, Tony J.R. , (1998) " Introducation To Materials Maanagement, Third ed., Prentice-Hall International Inc.

5-Ansoff,I. and McDonnell,E.,(1999)" Implanting Strategy Management " Printice- Hall International Hertfordshire.

6-Awad,Eand Ghaziri,H.(2004),"Knowlodegment Person Education" International, Printice - Hall N.Y.

7-Baker,M., (2000), "Marketing Strategy and Management", 3rd, ed. Macmillian- Business Press lrd.

8- Bardwell,L and Holdon,L. (2001)" Human Resources Management , Acounten Ponang Approach", 3rd Ed. Lanbedwell and Holden

9-Bass and Avalis, (1999) " The Implicaton of Transactional Organizationa Development", Englowood -Chiff.

10-Becker,G. (1964) " Human Capital Atheoritical and Empirical Analysis Reference To Education University", Chicago Press .

11-Beerien, B. (1995) " Information Management and Critical Thinking", Putman Publishing .

12-Berdwell,L., and Holden,L. ,(2001)," Human Resources Management,Acontem" Ponany Approach,3rd, ed. Lan Bed Well and Len holden.

13-Bohlander,G., Snell,S. Sherman, A. (2004)" Human Resources Management , 4th, Ed, South –Western College Publishing.

14-Boseman, G. and Phatal,A. (1989) "Strategic Management, Text and Cases

3rd, Edition, Milley and Sons Inc.

١٥ – Boisot, M., (1997), " Information Organization's: The Manager : The Mananger as Anthropologist, " Printice –Hill. NewYork.

16-Bowman, Cliff, (1996) " The Essense of Strategic Management", Prentice-Hall NewYork.

17-Bride, and Merhoulm, (1996) , "Mananging Two Fits Of Strategy Human Resources Management", AMRV, Boston.

18- Brown,D.M. a Laverick,S, (1994) " Measuring corporate performance ,Long Range Planning.

19-Bruce , Keoin, Frank .(2000)," Environment Management And Business Strategy", 2ed, Education, Prntice-Hall, NewYork.

20-Buffa,S.Elwood. , (1993) " Modern Production Management" , 7th ed. Willkey Easter, Limited , California.

21-Certo Samuel, (1995)," Management Change in Organization ", 3rd, Ed., Richard .D. Irwin Printice- Hall Boston.

22-Certo , Samuel, (1997)," Modern Manangement", Printice-Hall Co. NewJersy.

23-Certo ,Samuel (2003) "Modern Management ,9th, ed. Person Education , Upper Saddle River ,New Jesry .

24-Certo, Samuel, (2006), " Moderen Management" , 11th, ed., Person Education , Upper Saddle River, NewJersy.

25-Champonx, Joseph,(2001)," Organization Behavior Essental Tencts For Anew Millennin. Printed On Ocid Free Paper

26-Crowe,W.J. (1993)," Strategic LeaderShip", NewYork, and Schuster Press.NewYork.

27-Czepile , John, A. (1992) , "Competitive Marketing Strategy," Prentice – Hall Inc. NewYork.

28-Daft, R. (1989)," Organization Theory and Design", Weste Publish Company. Chicago.

29-Daft,R.(1998)," Mangement" 2nd,ed.Druden Press Chicago.

30-Daft, R. (2000), " Management" 5th, ed. The Druden Press, Harcourt College Publisher. Chicago

31-Daft, R. (2001)," Organization Theory And Design", 7th, ed. Western College Publisher. New York.

32-Daft,R. , Noe, R. A. (2001)," Organization Theory Behavior" , Harcourt College, Publisher, Chicago .

33-Daft,R. (2003)," Organization Theory Design" ,9th, ed. South western College Publishing, NewYork.

34-Daniels, H. Noordhuis,H. (2002), " Management of Intellectual Capital By Optimat Protfolio Selection" 4th,ed. International Conference Conference on Pratice Aspects of Knowledgment, Veinna

35- David, Ford, (2004), "Stategic Management, Concept And Cases" 4th, ed. Person Prentice-Hill Franceies Marion University Florence South Carolina.

36-David,Boddy, (2005) " Management An Itroduction" , 3rd, ed. Prentice Hall Europe. London.

37-Deal , T. E. Kennedy, (1982) " Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate", Harmond Sworth, Penguin Book.

38-Decenzo , P.,(2001) , "Human Resources Management", Prentice- Hall ,NewJersy.

39- Decenzo,P. Robbins, S. (1999) " Human Resources Management ", 6th, ed. John Wiley and Sons Inc. NewYork.

40-Dedler,M.Burgogne,J., and Bodell,T., (1991), " The Learning Organization"
Maidendheal McGraw-Hill NewJersy.

41-Delery, J E. and
Doty, D Harlod, (1996) , " Models of Theorizing In Strategic Human Resources Management" Test of Universlastistic Coutingency and Configurational Performance NY.

42-Dennis, M. Daley,(2000) Strategic Human Resources Management People
and Performance Management In The Puplic sector" First ed. Printice-Hall Upper Saddle,NewJersy,U.S.A.

43-Dennis, W.Winosky,(2001), " Bulding Knowledge management Performance Governmance. Vrigina.

44- Dessler, G.(1999) " Human Resources Manangement", 8th, ed. Prentice-Hall International, New Jersy.

45-Dessler, G. (2002) ,"Human Resources Management", Printice-Hall NewJersy.

46-Dessler,G. (2004) "Management Principle And Practice For Tomorrow Leader". 3th, ed. Person Printice-Hall New Jersy.

47-Dessler, G. (2005), " Human resources Management ", 10th, ed. Prentice -Hall , Upper Saddle River New Jersy.

8-Desimone,R and Warner,J ,(2004) " Human Resourcse Development For Worth Texas", Harcourt College Publisher.

49-Devlin,K., (2001), " Turning Information into Knowledge" W.H. Freeman and Company, NewYork.

50-Dobbine,B. Bounds, L. and Fowler,M., (1997), " Management : A Total Quality Perspective", South western Publisher. NY.

51-Drucker, Peter, (1999) , " Management Challenge For , 21st centery", Harper Business , NewYork,.

52-Ebel, K., (1972), " Essential of Education Measurement ." 2nd ,ed. Printice-Hall, New Jersay.

53-Edvinsson, Lief and Malone , (1997) " Intellectual Capital – Realizingh Your Company, True Value By Finding its Hidden Brain Power " Harpor Business Collians, NewYork,

54-Finklestein,S. and Hambrick, D.C. (1996), " Strategic Leadership: Top Exeutive and Their Effects On Organization" St, poul,MN,Publishing

55-Finklesteim,S. and Hambrick, D.C. (1996), " Strategic Leadership: Top Exeutive and Their Effects On Organization" St, poul,MN,Publishing Company

56-Foot, Maregaret, Hock Carolire, (2005), " Itroducation Human Resources Management " 4th, ed. Maten Coromo Ates Education Limited,Spain

57-Francesco and Gold, (2005), " International Organizational Behavior",2ed, Pearson Prentice-Hall NewJersy.

58-Gibson, L. Tane, Donnley , h. Jones and Ivanacievich, (1996), "Organizational Behavior , Structure Processes", McGrow –Hill NY.

59- Gilbert, T. ,(1996)" A Lesisurely Look at Worth Performance , The ASTD Tranning and performan," Year Book, Wood, I & Gartacl Liditor, McGraw-Hall, New York.

60-Gordon, J. ,(1993) " Addioganstic Approach Organizational Behavior" 4th, ed. , Bacom –Hill Company.

61- Gomes, Mejia, L. and Blkin, D. (1992), " Compensation Organization Strategy and Firm , " Ohio South western College Publishin,

62- Goetsch, David, L. and Davis, B. .(1997), " Introducation To total Quality

Management For Producation Processes &Servicess 2ed, ed. Prentice-Hall Inc. Boston

63-Gomez, Rletal, (1998)," Human Resources Mangement ", 3rd, ed., prentice-Hall, Boston.

64-Grogory, Richard, L. (1987), " The Oxford Companion To The Maind", Oxford Universtypress.

65--Greighton, (1998), " The Parad Of Management In Replied Change Environment In Business Research. McGraw Printice-Hall NJ.

66-Grant, R.M., (2000) " Contemporary Strategy Analysis, Concept, Technique and Application " 3rd, ed., Blackwell Publisher Inc.

67-Griffen, Richy, W., (1999) ," Management " 6th, ed., Houghton Miflin Company , boston.

68- Grantham, Charles,T., (2002), " Maximizing Human Capital People", Soft Inc.

69-Hakett, J.,(2002), " Boyend Knowledge Management New Way to Work", Oxford University,Newyork.

70- Hall, R. H , (1992) " Organization Structure, Processes Outcomes", 5th , ed. Delhi prentice.

71- Haksever, M., (2000), " Service Management And Operation", 2ed. Ed. Printice-Hall Upper Saddle River, NewJersey.

72-Hamel,Gary, and Hecne Aimc, (1999), "Competence Based-Competition."

John Wiley and Sons. NJ.

73-Hansen Gregory, A., (1999) " Automating Business Process Re-Enginering" , 3rd, ed. Prentice-Hall Publishing NY.

74-Harrison Egle, (1999), " The Management Decision Making Process," 5th ed. Houghton Miffin Company, NewYork.

75-Hellirgdetal , D., Slocum,J . , (1999) ," Management " 6th , ed. Prentice -Hall , New York.

76-Hrison, J .s., John,H. ,(2004), " Fundation in Strategic Management." South Western Publishing. Huston.

77-Hichman,G.R. et al, (1998) " Diverse Self-Directed Work Teams: Developing Strategy Initiatives For 21st ,Centry Organization", Irwin Printice - Hill- Boston.

78-Hill, T. (1996), " The Essence Of Operation Management", 3rd , ed. NewDelhi , Printice -Hall of India.

79-Hill, Charles, W. Jones, G. R . ,(2001), " Strategic Management Theory: An Integrated Approach,. 5th ,ed. Houghton Miffion Company.

80-Hitt, W.D. . (1988), " The Leader Management Guidelines For Action Battell Press.

81-Hitt, M. A. and Irland, R. D. , (2001), "Stategic Management Competitivness And Globalization", 4th ,ed. South Western,College Publisher,

82-Hitt, M. , (2003), " Strategic Management Competitiveness And Globalization," 15th , ed. SouthWestern college Publisher, Ohio

83-Honly, c.b.,(1985)," Organization" 3rd ,ed.Hamonds Worth, Pengion Book.

84-Hodge, and William, (1991), " Organization Theory: A Strategic Approach" 4th ,ed. Allyn & Bacon , Inc.

85- Hofstede, G. , (1994), " Un Common Sence About Organization Case Studies and Field Observation", prentice-Hall . NewYork.

86-Holden, J. Berdwell, T. , (2001), " Human Resources Management Accounten, Panany Approach, 3rd ,ed. Lan Bedwell and Len Holden

87-Hoffher, G D. Moran, J.W. and Nadler ,G. ,(1999), " Break through Thinking in Total Quality Management", Prentice –Hall, NY.

88- Honger,C.T., Foster G., Stikant M. (2000), " Cost Accounting ", 10th, ed Prentice –Hall Upper, New Jesry.

89-Hoffiman,D.K. and Bateson,J.E. , (1997) ,"Essentaials of Service Marketing" , The Drden Press, McGraw-hill co.

90-Ivancevich,Jhon, M., Lorenzi Peter, Skimar Steven, J., Crosly Philip B. (1997), " Managemnt Quality And Competitiveness," 2nd, ed. Irwin prentice-Hall Boston.

91-Ivancevich, J.M and Matteson, M.T.,(2002), "Organization Behavior And Management." 6th ,ed. ,McGraw-Hill Irwin.Boston

92-Jones, G.(1983) ,"Transaction Cost Prospective Right and Organizational Culture, An Exchange Perspective" Administration Science Quarterly.

93-Jones, G.R.,G.I.Cox.H.Grimwade,N., (1997), " Global Business Strategic International", Thompson Busines press.

94- Jones, G. R., (2001), "Organizational Theory, Text and Casses", 3rd .ed. Perntice –Hall, NY

95- Jones,G. R. ,(2004)," Organization Theory Design and Change," 4th ,ed. Person Prentice-Hall.

96- John,R. Gillies,G.L., Coxx,H ., Grim Wade,(1997), " Global Business Strategy" International Thompson Business Press.

97-Kaplan ,R. and Saccuzzo, D., (1993) " Psychological Testing Principle Application And Lessons ,3rd ed. Cote Book Califorinia.

98-Koeing, M., (2000), " The Resurgence of Intellectual Capital: The Emphsis Shifts Measurment to Management Information. prentice-Hall. NewYork.

99-Kotler, R. and Armstrong, (1999), " Principle Of Marketing" 8th ed. Prentice- Hall NewJersy.

100- Kotler,R., (2000) , " Marketing Management", Prentice-Hall NewJersy.

101-Krajewiski, Lee, J. and Ritzman,L. ,P., (1999) "Operation Management Strategy and Analysis, 5th,ed. Addison Westly Publishin Company,N.Y

102-Krcitner, Rand Kinicki, A.,(1995), "Oraganizational Behavior" , Irwin Prentice- Hall Boston.

103-Lano Henry, W. ,D.Toseph, (2000) " International Management Behavior" ,4th,ed. Block well Publish London.

104-Lashley, Conard, (2001), " Empowerment : Human Resources Strategies For Service Excellence. "' Firat Published, Butter Worth Heinemann Company London.

105-Marshall, Alfred, (1959) " Principle Of Economic", Macmitton Company, NewYork.

106- Macmillan, H and Tampoe, M. , (2000), " Strategic Management Process, Concept and Implimentation," Oxford University Press. NY.

107-Mcelory,M.W.,(2003),"The New Knowledge Management Complexity,Learning And Sustainable Innovation", Butterwirth-Heinemann, Boston Oxford.

108-McGriff,J.Steven, (2000)," Final Project/NSYS/Corporate Instructional System",Pennysylvania State University.NewYork

109-McNair, C.J. and Leibfried, K.H., (1992) " Benchmarking Tools For Continuos Improvement Performance Solutions Series", Johon Wiely and Sons, Inc.

110-Mcshane, Steve,. Glionw,Marry,Ann,(20002)," Organization Behavior Emerging Realities For The Work Place Revolution," Irwin McGraw-Hill Boston.

111- Mertins, Kai. Heisiy, Peter and Vorbeck, Jeny, (2001) " Knowledgement Best Practice In Europe", Spinges Verioel, Berlin.

112-Meshance, A., Glinow, (2000) , " Organizational Behavior: Emerging Realitive For The Worth Revalution." Irwin McGraw -Hill .Boston.

113-Millier, C., (1997), " Strategic Management " 2nd ,ed. Irwin McGraw-Hill books Company Inc.

114-Morrisl, L. (1996), " Training Empower Mental Change",First, ed. C.D. London

115-Nehru, (1965), " Congressmens Primer of Socialism", Prentice- Hall India Media, New Delhy.

116-Newstrom, Davis, (2002) " Organizational Behavior, Human Behavior At Work", McGraw- Hill Irwin Published Boston.

117-Nickles, G Willin, M . M. Susan , (2002), " Under Standing Business" 6th ,ed. McGraw_ Hill, Irwin. Boston.

118-Nigen,Pert ,Chin, (2005), " Applying Human Capital Management To Modern Manpower Readiness, Acconceptual Framwork, Naval Postca]radual School, California.

119-Noe , R.A. , Hollen Beck, J.R. Gerhat, B and Wright ,P.M, (1996) ," Human Resources Management: Gainning A Competitive Advantage" 2ed ,ed., Irwin, McGraw-Hill Boston.

120-Noe, R.A. , (2003), Human Resources Management McGraw-Hill Company ; Inc.

121-Nonaka,L and Takeuehi,H.,(1995)," The Knowledge Creating Company, How Japanies Companies Creat The Dynamic of Innovation",Oxford University Press NewYork.

122-Noe et al,(2003),'" Human Resources Management" 2ed.ed. Gohon Wiely & Sons, Inc NewYork.

123-O,Brain, B. (1995), " Information Management Decision Brifing and Critical Thinking " , Pitman Publishing.

124-Pearce,II,J.A., and Robinson, R.B., (1985), " Strategic Management: Strategic Formulation , Implmentation", 2nd, ed, Irwin Home Wood Hlinoinos.

125-Peter,J.,P., Donnely, J.,R., , (2001), " Marketing Management, Knowledge , Skills", 6th, ed. Irwin McGraw –Hill Singapore.

126-Pitts,R., A. Lei, D., (1996) " Strategic Management Building and Sustaining competitives Advantage., West Publish company.

127-Piasecki,B.W.,Felcher, K.A and Mendelson, F.J,(1999), "Environmental Management & Business Strategy: Leadership For 21th centry ", John Wely And Sons Inc.

128-Poter, M.E.,(1998),"Competitive Advantage of Nations", 2ed ,ed. Macmillian press LTD. London.

129-Polany, M. (1998) : "Personal Knowledge ToWords A Post-Critical Philosphy" Routledge, Londnd.

130-Pride, W.M. and Ferrel, O.C. , (2000), " Strategy" Houghton Miffin Company,NewJersy

131-Pride, David, (2005) "Business" eight,ed. Hougton Miffin Company

132-Rue, L.w. Holland, P.G. ' (1989), Strategic Management, Concepts and Experience.' 2ed .ed. McGraw-Hill Inc, Boston.

133-Robbins,S.P., (1990), " Organization Theory", prentice-Hill International, NewJersy.

134- Robbins, S.,(1998), " Organizational Behavior", 2nd, ed. Printice-Hall Inc. NewJersy.

135-Robbins and Decenzo, (2001) , " The Fundemental of Management,Esental Concepts and Apllication", 3rd ed. Printice-Hall, Inc.

136- Robbins, Stephen and Mary Cuolter, (2005), " Management " 8th ed. Person prentice-Hall Upper Saddle River, NewJersy.

137-Rohdes,S.Porter and Finchaml,Robin,(1999) " Principle of Organizational" 3rd .ed. Oxford, London.

138- Schermerhorn, John ,R., et al, (1996), " Organizational Behavior." 7th ,ed. John Wiley and son Inc, NewYork.

139-Schermehorn,J.R., Hunt, J.G. and Osbort,R.N. (1997), " Organizational Behavior", John Wiley and Sons Inc.NY.

140-Schermhorn,J.R. , Hunt,J.G and Osborn,R.N.(2000)," Organizationl" Behavior, ". John Wiley and Sons, Inc.NY.

141- Schermerhorn, John, R., (2002), " Management " 7th ,ed. John wiley and sons, Inc.NY.

142-Schuler,D.,(1999)," Human Resources Management." West publishing first ed. NewYork.

143-Schein,E.H,(1986),"Organizational Culture and Leadership." Sanfrancisco, Jossy-Bass.

144-Skyrme,D., (1999), " Measuring The Value Of Knowledge: Metrics For The Knowledge Based Business", Business Intelligence, London

145-Slak, N. Chambers,S. Harland,C.,Harrison,A., and Johnston, R.,(1998) " Operation Management." 2nd ,ed. ,PITMAN, Publishing co.London

146- Steven William, (2003), " Production Operation Management." 7th ed. Homewood, Richard Irwin Inc.

147-Stewart,T.A.,(1999) " Intellectual Capital: The New Wealth of Organization" , Newyork, Doubleday Currency. NewYork

148-Stufflebeam,D. ,(1991)," AlternativeApproaches To Educational Evaluation, A Self Study Guides Education" Mccutchan Publishing Corporation, Califorinia

149- Sveieby,Kart-Erik,(1997)," The New Organizational wealth Managent and Measuring Knowledge-Based Assets."Berrett,Koehier Publishers,Inc. SanFancisco.

150-Thompson, A. and Strickland,A. (1999), " Strategic Management Concepts &Cases" , 11th, ed. Irwin McGraw-Hill Bosten.

151-Thompson,J.L.(1997), " Strategic Management: Awarness and Change." 3rd .ed. International Thompson Business.

152-Thompson, A., (2003), " Stategic Management, Concepts, Cases." 12th, ed. Irwimn McGraw Inc. Bosten.

153-Thoma Housel and Bell,A.H.,(2001),"Measurin and Managing Knowledge, 5th, ed. McGraw-Hill Irwin , Boston.

154-Thomas,J.(1997)," Strategic management : Awarness and Change" , 3rd, ed. International Thomas Business London

155-Thomas, P. and Mehlugh,D.(1990) ," Work Organizational : A Critical Introduction", Macmillan prees- London.

156-Thompson, Ar. , (1999) ," Strategic Management, Concepts and Cases." 11th, ed. MaGroerow Company.

157-Thoma, J.G. ,(1988), " Strategic Management, Practice and Cases." , Harpar & Row. Inc.

158-Tichy,N. M.,(1983)," Managing Strategic Technical , Political and Culture Dynamics." Jhon Wiley And sons.New York

159-Ticky,N.M and Deranno, (1990), " The Transformation Leader .' 2ed.ed. John wily and Sons, Inc. New York.

160-Torrington, Derek et al, (2005), " Human Resources Management." 6th ,ed. Person education limited, spain.

161-Trout,J.(1999), " Value-Based Knowledge Management", Addison Longmam, Amsterdam.

162-Turban, E. Miclen, E. Wetherbe,J. Westfall,R. and Raine, K. ,(1999) " Information Technology For Management , Making Conection for \Strategic Advantage." 2ed ,ed. John Wiley, and Sons, N.C.NewYork.

163-Webester Dictionary, (1974), Third New International Dictionary Co-Operation and Camerria.

164- Webester Dictionary,(1992), " New Webester,s Dictionary and Thesaurus of the English Language, Lexicon Publications, Inc. Danbry.

165- Wheelen,L., Hunger,D.,(2004)," Strategic Management and Business Plicy", prentice-Hall NewJersy.

166-Wright,P., Kroll M.J. and Parnell J.A.(1998), " Strategic Management" Concepts", 4th, Prentice-Hall Inc. NY.

167-Wright,P.,(2001),"Strategic Management Texts ,Cases",6th,ed. London.

168-Wright, G. ,(2005, " Cognictive Style Difference", Ellis Harwood, NY.

169_mehrenes and lehrmann: 1984:24

Journal and Periodicals الدوريات والدراسات الاجنبية

1-Eston, G. and Jarrel,S., (1996) "The EFFects of Total Quality Management On Corporate Performance An Empirical Investigations." Journal Of Business , Vol.4.

2-Bailey, E.K.,Boghanaviez,M.S.(2001) "The Learning Organization: A Diverse Community of Knowledgment Workers" CASAL- ACEES National Conference.

3-Bakeley, P.J. and Carter,O. Kmin, (2004), " Glabol Technology Markets, Longrang Planing", Journal,UK.

4-Barney,J.,(1994),"Firm Resources and sustained Comptitive advantage." Journal of management, Vol.17, No.1.

5-Barbuto,Jr.J.E and Brown,L.L,(2001)"Testin The Underling Motives of Behavior: A Filed Study of Agricultural Co-Operation Annwal National Agricultural Education Reasch Conference.

6-Biesalski, E. (2004), " Knowledge Management and E-Human Resources Management. Journal of Management.

7-Bonits, Nick, (1996) "There A Price on Your Head, Manging Intellectual Capital Strategically", Vol 14. No6.

-Bonits,Nick,(1998) " Teachin Knowledge Management and Intellectual Capital, An Exploratory Study That Develops Measures and Modles , Mamamgement Decision", Vol.36.No.2.

9-Bonits,Nick, (2002) " Human Capital Managemen The Rising Star of The Chief Knowledge Officer." IVEY Business Journal .March-April.

10-Bonits, "Human Capital Management", Journal of Intellectual Capital, Vol.11,No.3

11- Boxau,P.F,(2000),"The strategic Human Resources Management, debate and the Resources based view of the firms." The Human Resources Journal, Vol. 6 , No3

12-Brigges,S . and Keogh, W., (1999)" Integration Human Resources Strategy and Strategiv Planning To Achieve Business Excellence",Total Quality Management,Vol. 4, No.2

13-Broderick, R and Boudrea, J.w., (1999)," Human Resources Management Information Technology And The Competitive Edge", Academy of Management Edecutive,Vol.6No.2

14-Brown,D. and Laverick, (1994), " Measuring Corporate Performance". Journan of Long Rang Planning.Vol27. No.4

15-Buchanan II, Bruce, (1974), " bulding Organizational Commitment: The socialization of Manageres in Work Organizations", Administrative Science Quarterly", Vol.19,No.9.

16-Bueno,C and Sanchez,S,(2003)," Knowledge Management in the Emersing Strategic Business Process : Information, Complexit, and Imagingnation", Journal of Knowledge Management, Vol.7. No.2.

17-Cappdli, A. (2006) Market Driven Approach to Retaining Talent". Harvard business Review – Vol.6. No.3.

18-Charles, Handy, (1989) " Thre Age of Unreson", Academy of Management Review, Vol12. No. 3.

19-Child,J., (1997)" Predicting and Understanding Organization, Structure' Administrative Seience Quarterly. Vol.16. No.2

20-Chen,Hai Ming, Lin ,Ku, Jun, (2004), " The Role Of Human Capital Cost In Accounting. Journal of Management. Vo.I5, No. 1

21- Day,G.D and Fahey,I. (1999), ' Putting Strategy in To Shareholder Value Analysis." Harvard Business Review, Vol68. No.2.

22-Druker,P. (1995)," The Information Exutive Truly Need," Harvard Business Review.

23- Drucker,P. Pearce, (1999), " Knowledge Worker productivity , The Beggest Challange3." Harvard Business Review .Vol.41. No.2.

24-Eccles, Tony, (1993), " The Dececreptive of Empowerment, Long Rang Planning, Manangement Journal Vol.6 No. 6.

25-Edgeman, R.,J., Finester, M., Cusmano,J.L.,Part, w.c., (1999), "Perspective Next-Generation Quality Management: Multinational

Multidisciplinary And Performance-Focused", the TQM Magazine, Vol .11 No.3.

26-Erstad, Maregret, (1999) , " Empowerment And Organizational Change, International Journal of Contemporag Hospititulity, Management Journal Vol.9 No.7.

27-Eston, G, and Jarrel,S. (1996)," The Effects of Total Quality Management on Corporate Performance: An Empirical Investigation" , Journal of Business Vol.4

28-Eccles, Tony, (1993), " The Dececreptive of Empowerment, Long Rang Planning." Manangement Journal,Vol.6 No. 6.

29-Elrick, D. ,(2002)," Intellectual Capital Competensy Commitment" Salon Management Review, Vol.28. No.39.

30-Geroy,R.,Jones, and J.M.George (1998)," The Experience and Evaluation of Trust Implication for Co-Operative Team Work ", Academy of management ",Review , Mississipe State.

31-Geory,S.Wemershirch,A.,(1998), " Total Quality Management Strategic Techniques Proven at Today Most Succeful company". Academy Management. No.9

32-Ginsberg, A., and Venkatraman,N., (1986), " Contingency Perspectivev of Oreganizational Dtrategy: A Critical Review of The Empirical Reaserch." Academy of Management Review, Vol.10. No.3.

33- Grant, Robert,M. ,(2000),"Toword Aknowledge-Bassed Theory of The Firm", Strategic Management Journal Winter, Vol.4 .

34-Hansen,M. et al,(1999)"What is Your Strategic For Managing Knowledge", Havard Besiness Review, February.

35-Hagen and Hassan, (1998), " Critical Strategic Leadership Component: An Empirical Investigation. Management Journal, Vol.10 ,

36- Harrison,S and Sulliram,G. (2000) " Profiting Form Intllectual Capital, Learning Form Leading Companies." Journal of Intellectual Vol.1 No.1

37-Heisig,P.,(2001) " Measuring Intangibal Assets ofr Sustainable Business Growth Element Ab, Medium- sized and Fast Growing " Journal Of Intellectual Capital. Vol.2 No.2.

38-Hicks, D.A.,(2000) " Are You Right or Just Scany." Hesdcttion .Vol.2.

39-Hiroyuki,Hemi, (2003), The Effect of Intangible Assets In Compenies Performance.Journal of Intellectual Capital, Vol.1 No.1

40-Hofsted, G. (1994). " Business Culture" UNSCO Courier, Vol.47. No.4

41-Johnaston,Donalod,J.,(1998),"Human Capital Investment An International Comprarison Organization For Economic Co-Operative and Development. Journal of Political, No.5.

42-Hopkins ,M.,(2000)" Coporate Social Responsibility- The Big Picture ." Journal of Political Economy Vol.88. No.28.

43-Kaplan,R.S,Norton,D.V.,(2004), " Measuring The Strategic Readines Of Intangibal Assets" , Harvard Business Review, 82(2).

44-Kiker, B.F, (1986), " The historical Roots of The Concepts of human Capital

Journal Of Political Economy .' Vol.74. No.5.

45-Koeing, M. (2000), " The Resurgence of Intellectual Capital, The Emphasis Shifts Measurement to management Information Tody."

Journal Of Intellctual Vol.7, No.6.

46-Kreober,A.Lukachen,C.,(1952) " Culture , A Critical Review Concepts, NewYork, Vintage.

47-Lashly,mConrad, (2001), " Empowerment Through Involvement: A Case Study Of TG Friday Restaurants, Personal Review, Vol.29., N51.

48-Lawson, Karen, (2000), " Build Your Business form The Inside out For Keys to Employee Empowerment That will Help your Business", Vol.33,No.3

49-Lepak,D.P,Snell,A.S.,(1999)," The Human Resources Architecture: Toword a Theory of Human Capital Allocation and Development". Academy Management Review, Vol.24 . No.1.

50-Lebowitze,Jand Susen ,C.(2000)," Developing Knowledgement and Metriecs For Measuring Intellectual Capital Jornal Of Intellectual Capital.Vol.1No.1

51-Lothgran, Anders, (1999) ," The Legal Protection Of Structural Capital, Thesis in Low Of Economics and Commercial Law"

52-Mason,J. (1986), " Developing Strategic Thinking, Long Rang Planning" Vol.19.No3.

53-Massop,M.W,(1999),"Total Teamcwork :Howto Be Member in Management," Saranac Lake American Management Association.

54-Mattaz, C.J. ,(1995), " An Analysisof The Relation Between Education and organizational commitment in variety of occupation. Journal of Vocation behavior. Academy Management, Vol.28 No.3.

55-Miller,K.D.& Bromiley, P., (1990) ," Strategic Risk Corporate Performance: Academey of Management." Vol.4 No.6

56-Mintzberg,H.(1994), " The Fall and Rise of Strategic Planning", Harvard Business Review,January-February.

57-Nonaka, I, (1999), " The Knowledge Creating Company Human Business Retern," Vol, 68,No.6.

58-Nixon, (1994), " Developing An Empowering Culture In Organizations Empowerment In Organization." Management Journal Vol.2 No.1.

59-Petty, R. Guthrie, J. , (2000), " Intellectual Capital Literature Review Measuremnt Reporting and Management." Journal of Intellectual Capital Vol.1.No.2

60-Porter, M.E., (1996) , " What is Strategy " Harvvard Business Review Vol 4.No.5.

61-Quinn,J. B. Anderson Finkelstein,S.,(1996)," Levering Intellectual" The Academy of Management Executive. No.10.

62- Robbins,J.Wiresmen,M.,(1995)," A Resources –Based ApproachTo The Multi Business Firm", Strategic Management Journal, Vol.16. No.4.

63- Ruben,LeherK and Deangelies, (2000), " The Value of Baldrige Framework Assessment And Improvement in Education : The Rutgers Excellence in Higher Education Program .

64- Romer, G, (2003, "Increasing Returns And Longman Growth" Journal of Management, No.6

65-Shanches, R., (2002)," Understanding Competence-Based Management" JBR.5725.

66- Schein, E.H., (1986), " What You Need About Organizational Culture" Traning and Development Journal, Vol.4.

67- Scholl, Richard, W., (2000), " Differentiational Commitment From Expectancy as a Motivating Force", Academy of Management Review Vol.6No.4

68- Smith, (1985), " Top Level Management Priorities in Defferent Stage of The Organizational Life Cycle." Academy of Management Journal ,Vol.41.No.4

69-Spender,J.C.,(1999),"Making Knowledge:The Basis For Dynamic Theory Of The Firm", Strategic Management Journal,Vol.17.No.5.

70-Strovic, Druker, (2003), " Intllectual Capital Understanding Corporate Value. Intllectual Journal ,No.3

71-Staab, L, (2003)," Frame Work For Builing competency Based-System DedicatedTo Human Resources Management" Paper Submitted to International Conference(ISMIS).

72-Tece, D., (2000), Strategic For Managing Knowledge Assets: The Role of Firm Structure and Idustrial context Long Range Planning. Strategic Management. Vol.33

73-Theudor,Fand Shulze., (2001), " Investement in Human Capital American" Economic Review.Vol.18, No.6.

74-Thomas,K and Velthous,B.A.(1999),"CongnitiveElements" Management Review .Vol.15. No.4.

75-Treacy, M. et al, (2003), " Red Retern on R and D. " Journal of Academy of Marketing Science. Vol. 28. No1.

76- Trurumi, J., (1976), " The Japanes Are Coming", Massachuestts Campridge

77-Ven Katraman,N. and Ramannja,V. ,(1986), " Management Of Business Performance In Strategig Research." MR,Vol.11, No.4.

78-Wang and Chang , (2005), " Corporate Goverance, Risk Management Starts At The top Balance Sheet Magazine. " Vol.12. No.5.

79-Willcoxson, I. (2003), " Leading Strategiclly", International Journal Of Organizational Behavior. " Vol.2, No.2.

80-William, k., Rebar ,Hers,(2000) ," Named FASB Chairman", Strategic Finance Magazine, June.

81-Ulrich, D., (1998), " A New Mandute For Human Resources., Harverd Business Review. January-Februwary.

82-Ulric,D.,(2002) ," Intellectual Capital Competence Commitment", Sloan Management Review. No.39.

83-Yakhelf, A and Montiring ,M. (1999) " The Intllectual Capital: Managing By Measure", Paper Submitted To The Critical Perspective on Accounting Conference , 24 Apri City Universty,NewYork.

84-Youndat, M.A. Snell, S.A., Dean,J.W., Lepak,D.P., (1996) " Human Resoueces Management and Firm performance , Academy Of Management Journal ,Vol.39.

مصادر شبكة المعلومات الدولية : INTERNET

1- Accenture, Institute, (2004)," Accenture Form To Development Human Capital, Evaluate, Measurement,The Giude To Human Capital Investement To Achieve High Performance" Available from http://www.Accenter.Dot .com.

2-Alliance For Organizational Excellence,(2006), " Excellent Workplace Model", Available from http://www. E:\Excellent Model.htm.

3- Arnold,A.V.,(2000)," Strategic Vision: What Its Done, Student Studay Project.Project War college" Available from http://www.fos.org/spp.

4- Austin,D., (2002)," Anderstanding The Critical Successful Factors" Available From http://www. File://F humanresourcesmanagent.htm.

5-Beatty,K and Quinn, L., (2002)," The Role Of Strategic Leadership Team in Organization, Center For Creative Leadership." Available from http://www. ccl.og.com.

6-Bennis,Warren, (2006), " Organizaton Development" Available from www. http:// En.wikipedia.org./wiki/organization development.

7-Beechner, Alice, Hamilton Karen, (1997), " Infinity : A Model For Organizational Exellence" Availbale http://www. Pragon mail usmo.

8-Berninger,R.,(2004), " OrganizationPerformance Optimization ", Available from http://www. Excellence .htm.

9-Bhattacharya and Wright,(2000)," Risk In Investement of Human Capital, Real Options Approach for Human Resources Management".Available from http://www. Ihc.com.

10-Bouffrd,Suzane, Little, Priscilla,M.D.,(2004), " Promoting Quality Through Professional Development: A Frame Worck For Evaluation". Available from://www.gse.harvard.edu/hfrp/projects/afterschoolresources/ Index.html.

11-Brigss,Myers,(2005), " Building A Culture Of collabratont: A Non Profit Success Story" Available from http://www. Winning Workplace.htm.

12-Brandrowski, Jimes, (2002)," Break Through Leadership For Directors and Senior Executives ", Leadout of Box For Remarkable Results, Advanced Management Institute (Aml) Royal Nile Tower, CAIRO.Available from File//E critical success factor http://www .

13-Brown,T.Laveric.,(1994), " Runing Up Intellectual Capital Management Review." http://www.

14- Byham, William, C.: nelson, G . and Appleboaun, L. (2002), " A Flights Simulator For Senior Leader." Avalibale from http://www. flight.com.

15- Canadas Innovation Strategy, (2004), " Achieving Excellence Throught Individuals Investement Knowledge , And Opportunity." Available from http://www. Innovationstrategy.gov.ca.

16-Camegie Melleon University, (2005), " The Critical Success Factors Method: Establishing Foundation Enterprise security Management", Availabale from
http:// www. Sei.cmu.edu.publication/document.

17-Carrall, Jane, (1997), " Eliminating Barriers to Service Excellence ." Available from http://www.forum.com.

18-Characteristics of Excellence in Higer Education , Eligibility Requirements and Standards for Accredition,11th ,ed. Piblished by Middle states commisso on Higher Education Available from .http://www.he.gov.

19- Blue Cross and Blue Shield, (2005), " Collaborating For Quality Improvement", Available from http://www. Blue cross and blue shield association.

20-Debbine, Ariyo, (1999)," Developing aKnowledge Driven Nigeria Economy: An Aconomice For ٢١ centry" Avalaible from hyyp:// www knowledge development.

21-DOE.,(2004),"Human Capital Management, Strategic Plan. Available from http://www.deo.gov.com

22- DOL.,(2004), " Strategic Standards Human Capital Successful", Available From http:// www.dol.gov.

23-DOTI,(2002), " Creating Value From Your Intangabil Assets" Available From http://www. Doti.gov.com.

24- DOL, (2006) " Strategic Human Capital Planning."Available from http://www.dol.gov.

25-Dunna, Gloria, (2001), " 5 Key to Attract and Retain Top Talent and Build An Effective Company Culture."Available from http://www.Brint. com.

26- EBS, (2007) , " Human Capital Management,What is a Human Capital Management Blueprint" Available from .http://www. ebstrategy.com.

27-Edwards,Herbert,(2005)," Strategic Workforce Planning Management, Acquairing and Retaing Talent, "Availablew from http://www.Ed.com.

28-Eisernhard,F, (1999) , " Strategic Human Capital Management." Available from http://www.dae.com

29-Ehylick, et al, (2005), "Strategic Planning Excellence Indicutors" Available from http://www. dhmh,state.md.us/pe/htn/strat_plan.htm

30-Florides, Andros, (2005) , "Human Capital : A Theoritcal Out Line." Available from http://www. HCI.com.

31-Foly , P., Samson,D. (2002) " Enhancing Investement Decision Success". Available from http:// www. Fed.org.

32-Frank, Pusty, (2006), " Human Capital The Challenge of 21st centry." Available from http:// www. HCI.com.

33-Fragass, Phil, (2007), " Sales and Service Excellence, Need-Based Marketing" Available from http://www. Exectiveexcellence. Htm.

34-GAO,(1995), "Eight Principles For Managhng People", Available from http://www.gov.org.htm

35-GAO,2002), " Building on Momentment For Prepare Strategic Human Capital" Available from http:// ww. gao.gov./htm.

36-GAO,(2002) ,"Usein Strategig Human Capital in Transformation Changin Leadin."Available from http://www. gao.gov./htm.

37-GAO,(2002) , " A Model Of Stratrgic Humamn Capital Management" Available from http://www.gao.gov.com.

38-GAO,(2003),"Key Principle For Effective Strategic Workforce Planning " Available from http://www.gao.gov.com./htm.

39-GAO , (2003), " The Guide To Efforts Evaluateing for Strategic Human Capital Training And Development to Federal Organization ". Available from http://www. gao.gov./htm http://www. gao.gov./htm

40-Goettler Associates, (2003), " Strategic Leadership: Advancing The Organization From Planning To Reality"The Gottler Series to Advance,the Business Philosophy".Available from http://www. gottler.com.

41-Glunke,U.and Wilderom, C.,(2000)," Organizational Effectiveness."

Available from http://www. sbtdc.org.com.

42-Gribbe, S. R. (2005), "The New of Role StrategicHuman Cpital, " Available from http:// www. S.R.D.

43-Gulein, Gribbe,(2006), "Human Resources Management Impacting on All Four Perspective Of The Balance Scorcard"Available from.http://www. Gribbe.

44-GuillotCow.W.Michael,"(2003),"strategic Leadership Development, The Conter For Organization Effectiveness.Available from http://www file://E:\ strategicdevelopment.htm

45-Harrison, Roger,(2004), " Notes On Organizational Climate." Available from http://www.file://D:\ kindof culture.htm

46- Harvard Family Research Project ,(2004),"Promoting QualityThrough Professional Development", Available from http://hfrp.org.

47-Hawkins, Wilbert, D., (1998), " Predictors of Affective Organizational Commitment Among High School Principals." Disserattion in Educational Administration Virginin Polytechnic Institute and State University AvailablFrom, http:// school-lib-vt-edu.

48-Herbert, E., (2005) " Strategic Workforce Management , Acquiring and retaing to talent. Available from http://www. HCI.com.

49-Hichman, R.,G., (1998)," Divers self Director Work Teams Developing Strategic Initiavite For 21 center Organization", Available from http:// www.file:E:\strstegicdevelopmen . htm.

50-Jarvi,Pentti,(2000), " Commitment and Occpational Imagr, School of Businessand Economic", University of Helsinki,Available from http://www. Math.Helsinki.fl/analysis/old.pentti-gravi.htm.

51-Jime's S.,(2005), " Strategic Planning ", Avaialble from http://www. File:\ jime.

52-John,F. Rocher,(1979),"The Chief Executive Define Their Own Data Need. Wekipedia,Thr Free Encylopedy, (2006),Available from http://www. File//E critical success factor File//E critical success factor

53-Johnaston, Donalod,J.,(1998)," Human Capital Investment An International Comprarison Organization For Economic Co-Operative and Development. Available from http://www.msache.org. /htm

54- John, R., (2005), " Strategic Human Capital, The Big Value", Aailable from http://www.sgr.org.htm.

55-Kuhhal, N., (2003)," Performance Measurement ", Available from http://E:\Performance metrics.com.

56-Kali,Bobs, (2006), Strategic Performance Measurement ", R.L.Business Development, LLE.Available from http://www. Bobkali, R.k..com.

57-Keathy, Hampton, (2006), " Excellence"Available from http://wikipedia org./wiki/excutive.

58-Lear,Gary,(2004)"Seven Step to Creating A High Performance culture" Available from http:// www. ResourcesDevelopSystem .htm

59-LMI Group, (2006) " Implementing The Strategic Development Process, Available from http://www.lmi-usa.com.

60- Mahlingam,S., (2005), " Perspective of Human Capital ,Business Line." Available from http://www.hcb.com

61-Many Worlds, (2005), " Organizational Culture Development"Available from http://E:\organizationculture.htm.

62-Many Word Association, (2004) , "-Five Ways to Develop Your Corporate Culture",. Available from Inc. http://E:\organization;culture htm Manyworld.com

63-MacNamara,Carter, "(2006)" Organizational Culture" Available from http://www. Managementhelp.org_thry/culture.htm.

64- Marterella,(2003) , " The Eight Critical successful Factors of High Performanc e Sales and Markiting Organization" Available from http://www. File//E the chally fous.

65-Marian ,G (2006), " The Strategic Planning ", Available from http:// file:\ sg.del.

66-Matyjewicz, G., (2005) , " Strategic Workforce Planning."Available from http://www. Gapent.com/georg@gapent.com.-

67-McNamara, Carter, (2005), " Strastegic planning, Inprofit & or For Profit Organization" . Availabale from http:// www. Managementhelp.org.plan_dee/str_plan.htm.

68-McSween,Terry,E., , Matthews, Grainne,A., (2006), " Culture : A Behavioral Perspective." Available fromhttp://www. file:// E:\culture behaviorperspective.htm.

69- Mercer and CFOs, (2003) , " Human Capital Management, The COF,s Perspectiv.)" Available from http://www.Mercerconsltu.com.

70-Mintinzberg, H. , (1995), " Crafting Strategy."Available from http://www. gpi,vfrj.com.

71-NASA, (2002) ." Strategic Human Capital Plan." Available from http://www. NASA people.com

72-Nelson, II. J.T. ,(1993) " Strategic Leadership & The Challenge of The Army Reconstitution."Availale from http:// www. Carlise.army.m.com.

73-OPM, (2002), "The Human Capital Assessment and Accountability Frame Work" (HCAAF), System, Standards, And Metrics.Available from http://www. opmgov.com.

74-OPM, (2002), " Standards Of Human Capital Successful."Available from http://www.Opm.gov.com.

75-O'rlick, Terry, (2005 ", The Well of Excellence."Available from http:// www.excellencezone.com

76- OPM,(2004), " The Guide For Strategic Planning" Available from http:// www.opm.gov.com.

77- Peter,D., Waterman,J. (1982) " Performance Excellence and Total Quality Management. Available from " http://www. Nwlink.com/~ donclark/performance.html.

78-Peter, Tom, (2006), " Performance excellence" Available from http:// www. nwlink. Com.

79-Pieomont, E, (2002), " The Role of Top Management Team in Strategic Management ." Business Linking Program Student,No.57/2pv. Avalibale from http://www. Tuta.hut.fi.com.

80-People Driven America, (2000), " Stategic Human Capital Planning." Available from http://www.FHWA.com

81- Roos,Gorman, A.Banbradge,(2002)," "Intellectual Capital Analysis. Available from http://www. In.ge.com.

82- Sanches,Paul,(2006)," Mergers and Acquisition Organizational. Culture, Mercer Human Resources Consulting.Available from http://www.mhrc. com.

83-Senge,P.(1998), " The Fifth Discipline, The Art and practice of The Learning organization." NewYork, Doubledag.Available from

84-Simmons,B.Mann,L.Tylor,M and Carter,R.,(2004), "Environmental Education Materials: Guidelines for Excellence Workbook briding Theory and Practice." NAAEE Publishng Membership."

85-Scott,Lynn,M.,(2005)," Strategic Human Capital, Preserving A Vital National Asset". Available from http://www.inbrief monister.com.

86- Staples, (2007), "Setting Customer Service Standards" Available from http://www. F:\7step to customer service.htm.

87-Steven, C. ,(2003)," Strategic Human Capital", Availabale from http:// www. Ase.do. htm.

88- The Excellence Model and Free Resources,(2006)," The EFQM Model For Business Excellence." Available from http://www.Nwlink.com.donclark/ perform. Htm.

89-Vey and Cantrell,(2004),"Achieve High Performance Through Human Capital Development." Available from
http://www. Fhumn.gov.com.

90-Wikipedia the Enylopedia,(2006)," Human Capital" Available from www. http:// en wikipedia org./wiki/humancapital.

91-Wikipedia the free Encyclopedia,(2006). " The Strategic Human Capital planning."Available from www. http:// wfe.com.

92- Wikipedia, The Free Encyclopedia, (2006) Critical Success Factors", Available from http://file://E:\ critical success factors.htm.

93-Wikipedia,The Free Encyclopedia,((2006), "Organization culture" Available from www. http:// File:// E:\ organizationaculture.htm.

94-Wikipedia, The Free Encyclopedia," (2006) Performance Gap Analysis" Available from http://file://E:\wikipedia.

95-Zack, M., (1999), ' A Strategic Pretext for Knowledge Management'. Available from http:// www.

المحتويات

هذا الكتاب

لايمكن أن يتم بناء حضارة أو مدينة أو حصول أي تقدم في
عالمنا بدون وجود الأنسان كحقيقة كونية أراد الله لها أن
تدرك حقيقة الوجود وتنظيم حركتها بما يحقق فلسفة العبودية
والخلافة في الارض

والانسان مورد ستراتيجي لايمكن تعويضه بسهولة فأذا
كان بناء الحضارة ضرورة أنسانية فأن الاهتمام برأس المال البشري
فريضة كونية كلما أستطعنا أن ندعم القدرات الابداعية في الانسان
أستطعنا بناء مؤسسات ومجتمع مستقر ومتوازن . من هنا نتسائل

- هل هناك تصور فكري عن ماهية رأس المال الشري واهميته؟
- هل أن البيئة والنظام يساعدان في تطوير قدرات هذا المورد؟
- هل هناك وعي مجتمعي في أحترام قدرات الانسان وأنسانيته؟
- هل القوانين والانظمة والسلوكيات قوة طاردة للعقل المبدع أم جاذبة ؟
- هل تعمل مؤسساتنا وفق قواعد تنمية رأس المال البشري الاستراتيجي ؟

هذا الكتاب يجيب عن هذه الأسئلة وأسئلة أخرى في غاية الاهمية

الناشر